

**Referat af bestyrelsesmøde den 16. december 2015
i Forsyning Helsingør A/S, Forsyning Helsingør Service A/S, Forsyning Helsingør
Varme A/S, Forsyning Helsingør Affald A/S og Forsyning Helsingør Elnet A/S**

Dato: 16. december 2015
Tidspunkt: 13.00 – 16.15
Sted: Helsingør Renseanlæg, Færgevej 5 i Helsingør

I mødet deltager:

- Formand Per Tærsebøl
- Næstformand Gitte Kondrup
- Bestyrelsesmedlem Ib Kirkegaard
- Bestyrelsesmedlem Peter Poulsen
- Bestyrelsesmedlem Jens Erik Jacobsen
- Bestyrelsesmedlem Jan Dam Christensen
- Bestyrelsesmedlem Dennis J. Knudsen
- Bestyrelsesmedlem Christian H. Hansen
- Adm. direktør Jacob Brønnum
- Energichef Peter Kjær Madsen
- Direktionssekretær Helle Andersen
- Salg & Markedschef/ konstitueret økonomichef Kim Asker Larsen
- Projektchef Claus Bo Frederiksen

Dagsorden

1. Godkendelse af dagsorden
2. Formanden orienterer
3. Direktionen orienterer

Punkter til beslutning:

- ~~4. Driftscenter på Energivej – FH A/S – tavshedspligt ikke fraveget~~
- ~~5. Budget 2016 – alle selskaber – tavshedspligt ikke fraveget~~
- ~~6. Forhandling af aftale – FH Service A/S og FH Elnet A/S – tavshedspligt ikke fraveget~~
7. Samarbejdsanalyse forsyningsområdet – alle selskaber
- ~~8. Anlægsplan 2015 – alle selskaber – tavshedspligt ikke fraveget~~
9. Engrosmodel – FH Elnet A/S
10. Affaldsplan implementering – FH Affald A/S
11. Energibesparelser – alle selskaber
12. Projekt om Slotsbrønden – FH A/S
13. Jordflytningsgebyr – FH Affald A/S
14. Bestyrelsessammensætning i Forsyning Helsingør Elhandel A/S – FH Elnet A/S
15. Koncession til Geotermi – FH Varme A/S
16. Bestyrelsens deltagelse i årsmøder 2016 – alle selskaber

Punkter til orientering:

Drifts- og Myndighedsforhold

17. Projekt om fjernaflæste målere – alle selskaber
18. Kommunikationsplatform og sociale medier – alle selskaber
19. IT udbud – alle selskaber

Regulering, rammevilkår & økonomi

- ~~20. Måned rapport november – alle selskaber – tavshedspligt ikke fraveget~~
21. Dansk Fjernvarmes geotermiselskab – FH Varme A/S
22. Regional Fjernvarmeanalyse – FH Varme A/S
23. Benchmarking på fjernvarme – FH Varme A/S
24. Bankaftale med Nordea – alle selskaber

Styringsmæssige relationer

25. Bestyrelsesmøde i Nordkøb A/S
26. Bestyrelsesmøde i Forsyning Helsingør Elhandel A/S
27. Bestyrelsesmøde i Helsingør Kraftvarmeværk A/S
28. Bestyrelsesmøde i Scanenergi Koncernen
29. Beslutning om fravigelse af tavshedspligten
30. Kommunikation
31. Mødeplan 2016
32. Eventuelt

Bilagsoversigt:

- Bilag 4.1 Projektforslag rev. B af 03.12.15 ("Stop & Go forslag") for driftscenter på Energivej *tavshedspligt ikke fraveget*
- Bilag 4.2 Succeskriterier for projektet *tavshedspligt ikke fraveget*
- Bilag 4.3 Notat om demonstrationsprojekter *tavshedspligt ikke fraveget*
- Bilag 5.1 Budget 2016 *tavshedspligt ikke fraveget*
- Bilag 5.2 Budget 2016 – mål, strategi og projekter (fremlægges på mødet) *tavshedspligt ikke fraveget*
- Bilag 5.3 Anlægsplan 2016 *tavshedspligt ikke fraveget*
- Bilag 6.1 Notat om finansiering af gadelysaktiviteter – PWC. *tavshedspligt ikke fraveget*
- Bilag 6.2 Stiftelsesdokument *tavshedspligt ikke fraveget*
- Bilag 6.3 Forslag til vedtægter *tavshedspligt ikke fraveget*
- Bilag 6.4 Ejerbøger *tavshedspligt ikke fraveget*
- Bilag 7.1 Rapport om vurdering af samarbejdsmuligheder inden for forsyningsområdet for 11 selskaber
- Bilag 7.2 Rapport om samarbejdsmuligheder – MIDT NORD (Nordvand)
- Bilag 7.3 Rapport om samarbejdsmuligheder – MIDT ØST.
- Bilag 8.1 Anlægsplan 2015 *tavshedspligt ikke fraveget*
- Bilag 11.1 Kortlægning af elforbrug 2012 - 2014
- Bilag 12.1 Brev om projekt "Slotsbrønden"
- ~~Bilag 20.1 Måned rapport november – fremlægges på mødet. *tavshedspligt ikke fraveget*~~
- Bilag 21.1 Orientering om lukning - Andelshavere
- Bilag 22.1 Præsentation af regional fjernvarmeanalyse I.
- Bilag 22.2 Præsentation af regional fjernvarmeanalyse II
- Bilag 23.1 Notat fra Dansk Energi om Benchmarking på Fjernvarme

1. Godkendelse af dagsorden

Godkendt

2. Formanden orienterer

Formanden orienterer mundtligt om sager og forhold relateret til varetagelsen af bestyrelsesarbejdet for selskabet

Formanden orienterede om møde med Industriforeningen.

3. Direktionen orienterer

Direktionen orienterer mundtligt om sager og forhold relateret til den daglige ledelse af selskabet.

Intet at berette.

Punkter til beslutning.

4. Driftscenter på Energivej

Tavshedspligt ikke fraveget

5. Budget 2016

Tavshedspligt ikke fraveget

6. ~~Forhandling af aftale~~

Tavshedspligt er ikke fraveget pga. forretningsmæssige forhold.

7. Samarbejdsanalyse på Forsyningsområdet.

Bilag 7.1 Rapport om vurdering af samarbejdsmuligheder inden for forsyningsområdet for 11 selskaber

Bilag 7.2 Rapport om samarbejdsmuligheder – MIDT NORD (Nordvand)

Bilag 7.3 Rapport om samarbejdsmuligheder – MIDT ØST.

Senest behandlet i bestyrelsen den 5. november 2015 hvor byrådets principbeslutning fra 26. oktober 2015 blev drøftet.

Der har den 24. november 2015 været afholdt borgmestermøde blandt de 11 kommuner. Direktionen deltog som observatør og formanden har haft en række drøftelser. På mødet blev sagen drøftet i forhold til et eventuelt videre samarbejde mellem forsyningsvirksomhederne.

Til bestyrelsens almindelige orientering er der vedlagt de 3 samarbejdsanalyser, der er udarbejdet og afsluttet. Det er ikke hensigten, at disse rapporter forventes læst til brug for drøftelsen. Direktionen vil give et kortfattet resume af de 3 rapporter på mødet.

Formand og direktion vil redegøre for sagen på mødet.

Direktionen indstiller, at:

- Sagen drøftes.

Bestyrelsen drøftede sagen.

8. ~~Anlægsplan 2015~~

Tavshedspligt ikke fraveget

9. Engrosmodel

Myndighederne har via flere ændringer i diverse lovgrundlag (se nedenfor) besluttet denne større ændring indenfor elområdet, kaldet engrosmodellen.

Elforsyningsloven:

- LOV nr. 575 af 18/06/2012, der introducerer Engrosmodellen
- LOV nr. 633 af 16/06/2014, der afskaffer forsyningspligt og indfører leveringspligt samt udskyder Engrosmodellens implementering
- LOV nr. 151 af 28/04/2015, der justerer indholdet i Engrosmodellen og udskyder Engrosmodellens implementering yderligere

Lov om afgift af elektricitet og momsloven

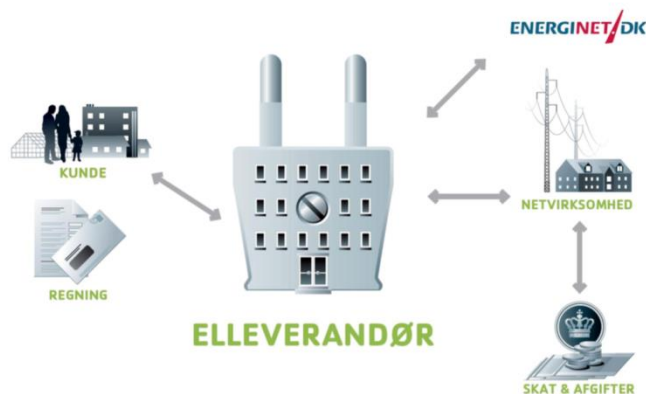
- LOV nr. 144 af 28/4/2015, der beskriver håndteringen af el-afgifter i Engrosmodellen

Formålet er kort fortalt:

- At fremme konkurrencen på elmarkedet
- Elleverandører vil få den primære kontakt til kunderne
- Kunderne vil kun modtage elregning fra deres elleverandør
- Kunderne skal tage et aktivt valg for at få strøm i stikkontakten
- Strømlinje processer og tidsfrister i elmarkedet
- Sikre transparens og adgang til data
- Løbende afregning af faktisk timeforbrug for både store og små kunder

Det er elleverandøren, som efter den 1. april 2016 er den centrale aktør indenfor elområdet og netvirksomheden bliver en slags "Banedanmark" virksomhed – se nedenstående figur:

Samspillet mellem Engrosmodellens aktører



Hvad angår pengestrømmene ændres disse også som led i engrosmodellen og bliver fra 1. april 2016:

- Netvirksomhedens abonnementer, tariffer og gebyrer samt Energinet.dk's tariffer og PSO indgår som en engrosydelse hos elleverandøren
- Elleverandørerne fakturerer elkunden for den samlede ydelse
- Elkunden betaler elafgifter til elleverandøren, som viderebetaler til netvirksomhederne

- Netvirksomhederne opkræver elafgifterne hos elleverandørerne og er ansvarlig for indbetaling af elafgifterne til SKAT
- Netvirksomhederne og Energinet.dk opkræver egne abonnementer, tariffer, gebyrer samt PSO fra elleverandørerne
- Netvirksomhedens abonnementer, tariffer og gebyrer behøver normalt ikke at fremgå af elleverandørens faktura til kunden, gælder dog ikke i forsyningspligtområder for afgifter samt bindende midlertidige prisnedsættelser

Det er fortsat netvirksomhederne, der har ansvaret for betaling af elafgifterne overfor SKAT og dette selvom en kunde ikke betaler sin regning til elleverandøren eller elleverandøren går konkurs.

Der sker også store ændringer i ansvarsfordelingen og rollerne mellem netvirksomhed og elleverandør som led i implementeringen af engrosmodellen, hvor de væsentligste roller og ansvarsområder er anført nedenfor:

Netvirksomheden:

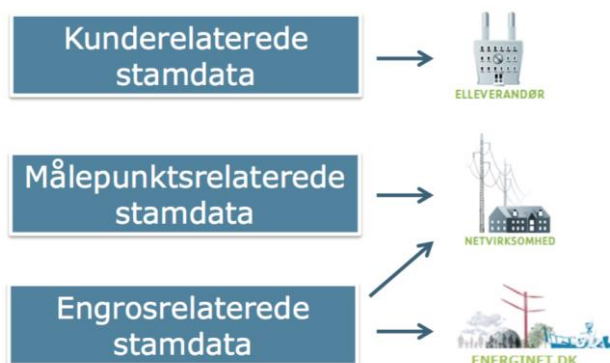
- Ansvarlig for oprettelse/nedlæggelse af målepunkter, vedligehold af målepunktsstamdata og fremsendelse af måledata (forbrug og tællerstand)
- Fakturerer normalt ikke elkunderne – det gør elleverandøren
 - Fremsender og vedligeholder priselementer for netydelser i DataHub (abonnementer, tariffer og gebyrer)
 - Fremsender og vedligeholder tilknytning af priselementer per målepunkt i DataHub
 - Nyinstallation og specielle ydelser vedrørende installationer kan faktureres direkte til kunden
- Varetager som i dag vedligeholdelse og udbygning af net og installationer
 - Henvendelser fra elkunder vedrørende nedbrud kan komme fra elkunderne selv eller fra deres elleverandør. Netvirksomheden kan hente kontaktinformationer i DataHub.
- Netvirksomheden opkræver elafgifter hos elleverandørerne, men opkræver ikke længere tariffer og PSO på vegne af Energinet.dk
- Modtager månedligt et aggregeret faktureringsgrundlag per elleverandør fra DataHub og fakturerer elleverandørerne på grundlag heraf
- Faktureringsgrundlaget omfatter også elafgifter, der skal afregnes med SKAT

Elleverandøren:

- Overtager ansvaret for kundestamdata (navn, CPR og kontaktadresser)
- Modtager faktureringsgrundlag vedrørende netydelser, Energinet.dk's tariffer samt forbrug/produktion per målepunkt fra DataHub og fakturerer elkunderne på baggrund heraf
- Der er ikke krav om viderefakturering per målepunkt for abonnementer, tariffer og gebyrer med undtagelse for forsyningspligtkunder. Elafgifter, offentlige forpligtelser (fx PSO) og bindende midlertidige prisnedsættelser skal dog altid fremgå af kundens faktura
- Elleverandørerne er ansvarlige for fakturering af elafgifter til elkunderne med efterfølgende afregning til netvirksomheden
- Det er elleverandørernes ansvar at opkræve korrekte afgifter per målepunkt, herunder at regler overholdes og satser er korrekte. Satser m.m. kan findes på DataHub til kontrolformål
- Elleverandøren er ansvarlig for korrekt tilknytning af PSO og elafgifter i henhold til aftalen med kunden
- Elleverandørerne varetager al kundekontakt og er i den sammenhæng forpligtet til at etablere en døgnservice, hvor elkunderne kan henvende sig vedrørende nettekniske forhold.

Mere overordnet set som nedenstående figur viser

Engrosmodellen – ændret stamdataansvar



Der sker derfor for tiden store ændringer i de bagvedliggende systemer hos samtlige elleverandører og netvirksomheder, ligesom energinet.dk er i gang med en større udvidelse af det nye landsdækkende IT-system de har ansvaret for, kaldet datahubben. Der har derfor i budgetterne for 2015 og 2016 været indregnet ekstraordinære IT-udgifter til dette. Da elleverandøren fra den 1. april 2016 skal tilbyde døgnservice overfor kunderne, som ikke kan være netvirksomhedens vagtordning, er Forsyning Helsingør i samarbejde med øvrige elleverandører bag ejerkredsen af Scanenergi ved at udvikle denne service, så udgifterne hertil holdes nede på et rimeligt niveau for alle.

Lukning grundet manglende betaling

Da det efter den 1. april 2016 bliver elleverandøren, som har den direkte kontakt til kunden og sender faktura til kunden, er det også elleverandøren som evt. måtte beslutte, om der skal lukkes grundet manglende betaling. Netvirksomheden skal forestå selve lukningen og vil sende et gebyr til elleverandøren for dette arbejde, men netvirksomheden kan ikke modtage penge fra kunden til dækning af den udestående faktura. Dette vil derfor betyde, at der fremover ikke kan åbnes for strømmen udenfor elleverandørens normale arbejdstid. At lukkeprocessen fremover skal gå igennem både elleverandør og netvirksomheden er også medvirkende til, at Forsyning Helsingør i løbet af 2016 ændrer betalingsbetingelserne for alle kunderne, således at alle i fremtiden vil have betalt forud eller stillet en sikkerhed for de kommende 3 måneders forbrug. Beslutning herom kan ligeledes henføre til SKAT nedlagte EFI inddrivelsessystem, hvor Forsyning Helsingør har samlet 10,5 mio. kr. udestående.

Undtagelser og særlige forhold

Efter de nye bestemmelser skal elafgifterne for erhvervsvirksomheder fremover afregnes efter faktisk forbrug og det er ikke tilladt at fremsende traditionel aconto regning på 3 måneders forbrug, hvor elafgifterne indgår eller er del af en sådan aconto regning. Derfor vil betegnelsen ikke være aconto-opkrævning fremover men være "sikkerhedsstillelse" eller andet ordvalg, præcist hvilket vil der blive arbejdet videre på inden udsendelse til kunderne. Der gælder også særlige vilkår for kunder med solceller og kunder med elopvarmede boliger.

Information og varsling til kunderne

Efter de nye bestemmelser skal væsentlige ændringer i betingelser, aftaler og priser fremover varsles med minimum 3 måneder overfor kunderne og dette via et direkte medie, brev, faktura m.v. Forsyning Helsingør skal derfor ligesom alle andre elselskaber sende samtlige kunder et brev, hvor ovennævnte ændringer "kort" varsles og dette inden den 31. december 2015. Ved samme lejlighed vil vi oplyse om de ændrende betalingsbetingelser, ligesom Forsyning Helsingør Elhandel har besluttet at konvertere alle kunder, der har Kronborg Basis (elaftale hvor prisen er fast de næste 3 mdr.) til Kronborg Spar (elaftale hvor prisen er børs afhængig og variabel), hvilket for de fleste kunder vil betyde en mindre elregning. I samme kundebrev vil der selvfølgelig blive nævnt, at priserne på Spildevand, Vand og Varme nedsættes til næste år.

Hvor ønsker Forsyning Helsingør at sælge el?

Da det fremover er den samlede elpris en elleverandør skal oplyse og benytte ved fakturering, skal vi inden den 1. april 2016 beslutte, hvilke netområder vi ønsker at sælge el i. Der er i dag 61 netvirksomheder og det vil derfor alt andet lige betyde, at en elleverandør, som ønsker at sælge el i hele Danmark, skal opdatere og vedligeholde 61 elpriser alt afhængig af, hvor kunden bor, da nettarifene jo er forskellige. Vi ved ikke for nærværende, hvorvidt vores systemer og hjemmesider automatisk kan håndtere dette, hvorfor det anbefales, at Forsyning Helsingør primært vil sælge el på Sjælland og indenfor eget, DONG, VERDO og SEAS-NVE netområder.

Direktionen indstiller, at

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning, herunder de konsekvenser overgangen til engrosmodellen kommer til at medføre (sikkerhedsbetaling 3 mdr. forud, ændret lukkeproces m.v.)
- At det fremtidige markedsområdet primært er Sjælland indenfor eget, DONG, VERDO og SEAS-NVE netområder

Bestyrelsen tiltrådte indstillingen

10. Affaldsplan – implementering

"Danmark uden affald" – den nationale strategi & ressourceplan

Den tidligere regerings affaldsstrategi "Danmark uden affald" har som mål at sætte skub i en bevægelse fra "forbrug og forbrænd" over mod et samfund, hvor materialerne og ressourcerne bruges igen og igen. Det handler om at se vores affald som ressourcer og sørge for, at værdifulde materialer ikke går tabt.

"Danmark uden affald" sætter ambitiøse mål for genanvendelsen. Blandt andet skal der genanvendes 50 % af affaldet fra husholdninger i 2022.

Kommunerne og deres affaldsselskaber er en vigtig medspiller i virkeliggørelsen af den nationale affaldspolitik. Konkrete initiativer i kommunerne og affaldsselskaberne skal bidrage til at opfylde målet, og det er op til de lokale aktører at skrue den bedste løsning sammen som passer til de lokale forhold.

Genanvendelsen i Helsingør er i dag 33 %, og der skal derfor gøres en ekstra stor indsats for at nå op på det nationale mål for genanvendelse af husholdningsaffald.

Betegnelse	Mængde 2014 (ton)	%	Behandling
Dagrenovation	14.261	55	Forbrænding
Organisk affald	-	-	Materialenyttiggørelse
Forbrændingsegnet	2.867	11	Forbrænding
Papir	2.477	10	Genanvendelse
Pap	405	2	Genanvendelse
Glas	-	-	Genanvendelse
Plast	77	0	Genanvendelse
Emballage papir	-	-	Genanvendelse
Emballage pap	-	-	Genanvendelse
Emballage glas	1.528	6	Genanvendelse
Emballage metal	-	-	Genanvendelse
Emballage plast	-	-	Genanvendelse
Træ	3.178	12	Genanvendelse
Jern og metal	910	4	Genanvendelse
Storskrald	94	0	Forbrænding
Emballage træ	-	-	Genanvendelse
Samlet genanvendelse bilag 5	8.575	33	
Samlede bilag-5 mængder	25.798	100	

Helsingørs Affalds- og Ressourceplan: "Helsingør uden Affald"

"Helsingør uden Affald", som Forsyning Helsingør har udarbejdet på vegne af kommunen, og som bestyrelsen og byrådet har tiltrådt, skal danne rammen for planlægning og prioritering af indsatserne på affaldsområdet frem til og med 2024.

Planens konkrete målsætninger og tilhørende initiativer er inddelt i fire temaer:

1. Affald = ressourcer

Mere affald og flere affaldstyper skal genanvendes som ressourcer. Fx 10 % øget genanvendelse af papir, pap, træ, metal og glas senest i 2017.

2. Miljøfarlige stoffer ud af affaldet

Affaldet skal være rent, hvis det skal genanvendes. Fx 65 % indsamling af elektronikaffald og 55 % indsamling af batterier.

3. Bedre service for borgere og erhverv

Det skal være nemt at sortere og bortskaffe affaldet.

4. Kommunen går forrest

Kommunen og Forsyning Helsingør skal vise det gode eksempel som grøn virksomhed.

Opgaver

Målsætninger og initiativer er delt op i to tempi: dels på kort sigt (frem til 2018) og på langt sigt (til og med 2024), og planen indeholder en detaljeret og specifik planlægning for årene frem til 2018.

Status i Helsingør

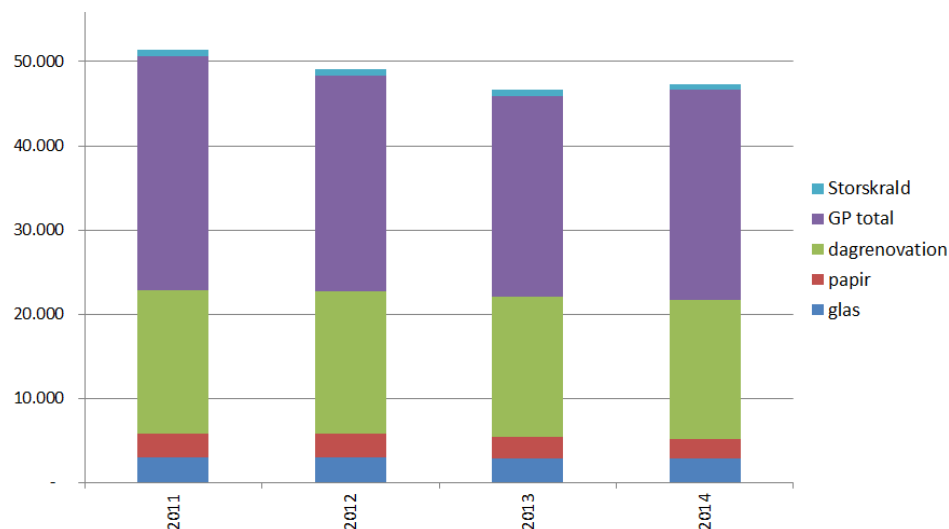
I dag bliver der fra enfamilieboliger indsamlet dagrenovation til forbrænding og batterier til oparbejdning hver uge, papir til genanvendelse hver 5. uge, storskrald til forbrænding eller genanvendelse 5. gange årligt og haveaffald til kompostering 4 gange årligt.

Ca. 6.000 etageboliger (ud af 10.000) har ud over fælles beholdere til dagrenovation, papir og glas, en lokal genbrugsplads til fx batterier, storskrald og småt brændbart. I Middelalderbyen indsamles dagrenovation hver uge og i mindre grad papir og glas.

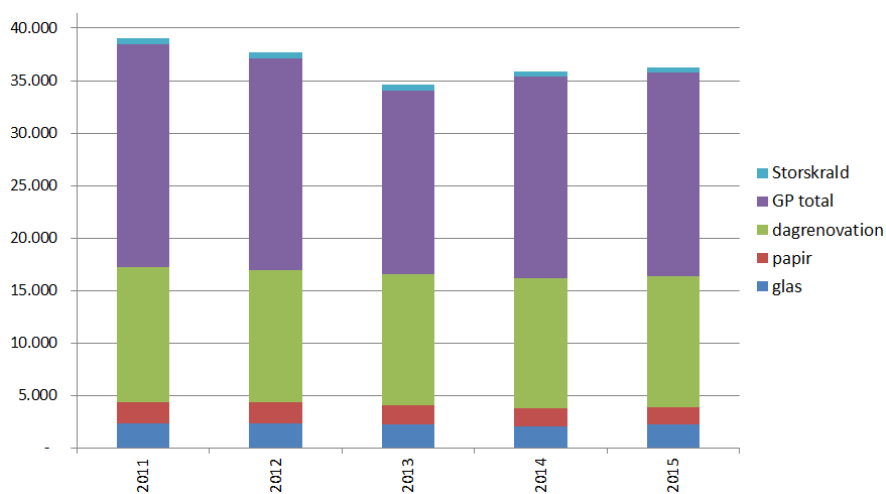
Der er ca. 200 standpladser med kuber i kommunen med mulighed for at komme af med papir og glas til genanvendelse. Borger og virksomheder har derudover mulighed for at komme af med affald på genbrugspladsen. Det er muligt at tage kompost med retur fra genbrugspladsen.

Grafen nedenfor viser mængderne indsamlet via de primære ordninger i 2012-2014

('GP total' er inkl. mængder fra erhverv. Dagrenovationsmængden er ligeledes inkl. ca. 14 % erhvervsaffald. Haveaffald er ikke medtaget, men mængden er mindre end storskraldsmængden)

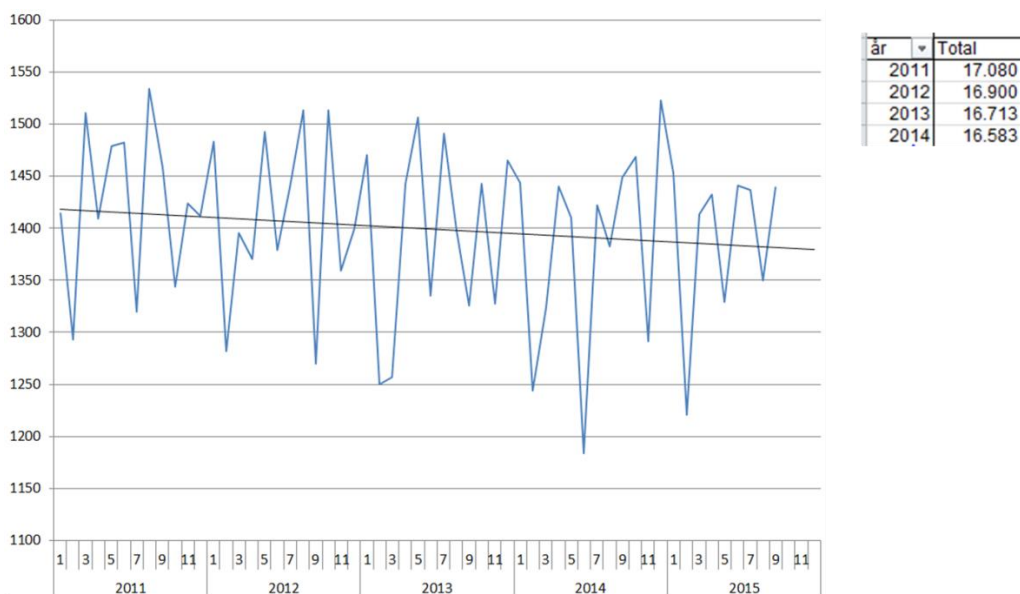


For at få seneste udvikling med, ses her mængderne for årets første 3 kvartaler



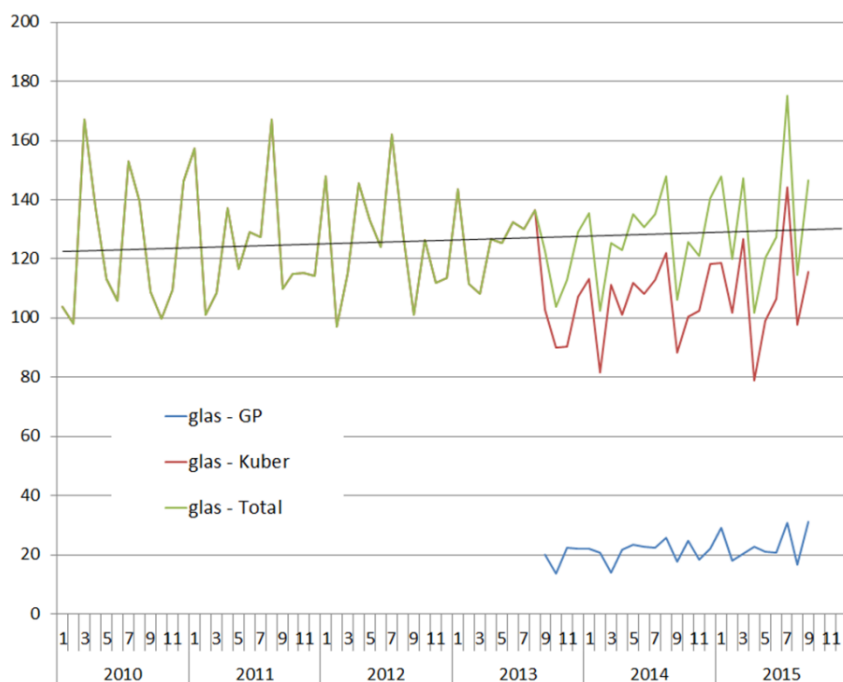
Indsamling af dagrenovation 2011-2015 i tons

Dagrenovationsmængden er svagt faldende og i 2014 blev indsamlet 16.600 tons til forbrænding.



Indsamling af glas til genanvendelse 2011-2015 i tons

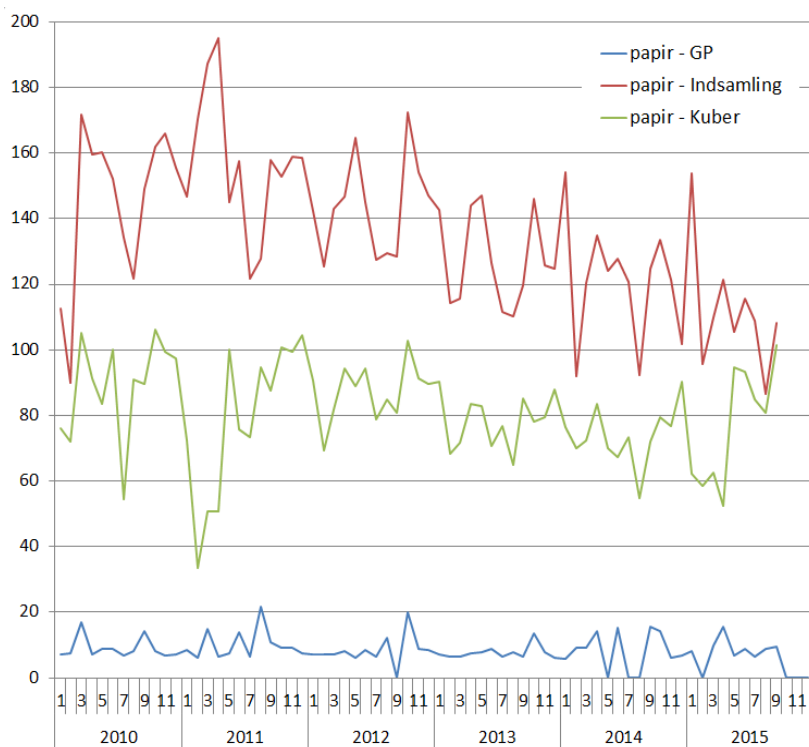
Der indsamles størst mængde til genanvendelse per måned fra kuberne og ca. 20 tons fra genbrugspladsen.



år	glas
2010	1.483
2011	1.499
2012	1.507
2013	1.483
2014	1.528

Indsamling af papir til genanvendelse 2011-2015 i tons

Mængden der indsamles til genanvendelse er faldende, der indsamles størst mængde fra husstandsindsamlingen, men også en større mængde fra kuberne. Fra genbrugspladsen indsamles ca. 10 tons om måneden.



år	papir
2010	2.908
2011	2.944
2012	2.874
2013	2.561
2014	2.430

Initiativer der kan besluttes inden 2018

For at Helsingør Kommune kan forøge genanvendelsen og leve op til målsætningerne, skal Forsyning Helsingør tage en række større initiativer.

Et større initiativ er evt. etablering af en ekstra genbrugsplads, som vil kunne flytte genanvendelsesprocenten i den rigtige retning. Dette initiativ ligger pt. stille, og afventer beslutning i byrådet.

Et andet stort og vigtigt initiativ er valg af indsamlingsløsning ved husstandene. For at kunne leve op til målsætningerne skal mere affald hentes kildesorteret ved hustanden – det kan f.eks. være ved at husstandene skal have flere beholdere, eller man skal have en større beholder der er rumopdelt. Dette initiativ skal vi beslutte inden for kort tid. Og vi foreslår, at fremskynde denne beslutning. I affaldsplanen er der lagt op til, at der skal gennemføres forsøg med indsamlingssystemer. Men vi kan se, at der er gennemført mange forsøg rundt om i landet, og tilsvarende indsamlingsløsninger er fuldt implementeret rigtigt mange steder. Det vurderes derfor, at et forsøg er overflødig, men at vi i stedet for kan vælge løsning på baggrund af allerede indsamlede erfaringer i andre kommuner og selskaber.

Forsyning Helsingør vil primo 2016 tage initiativ til besigtigelse af mulige indsamlingsløsninger, således at bestyrelsen ultimo 2016 kan beslutte det fremtidige indsamlingssystem for husholdningsaffald.

I dag er det grundejeren, som skal indkøbe stativ eller beholder. Et fremtidssikret system bør bygge på at Forsyning Helsingør ejer materiellet. Det ser vi i langt de fleste andre kommuner/selskaber, og det betyder mindre brok og nemmere udskiftning – men det betyder også at Forsyning Helsingør skal investere i materiellet.

Udvalgte initiativer på kort sigt (de fleste af nedenstående initiativer er enten allerede igangsat eller vil blive det i 2016/2017)

- Opgradering af standpladser for glas- og papir og containere på genbrugspladsen og der lægges en fremadrettet plan. For at øge genanvendelsen med 10 %
- Serviceeftersyn på storskraldsindsamlingen. For at øge genanvendelsen med 10 %
- Demonstrationsprojekt med lokal genbrugsplads i Vapnagård og plan for hvordan vi kan overtage, drive og øge genanvendelsen på alle ca. 20 lokale genbrugspladser. For at øge genanvendelsen med 10 %
- Affaldsindsamling i Middelalderbyen. Litteraturprojekt afsluttes og model for indsamling af dagrenovation papir og glas mm. skal udarbejdes til politisk beslutning. For at øge genanvendelsen med 10 %
- Udvide batteriindsamling med de manglende ca. 4.000 husstande (etageboliger)
- Udvidelse af åbningstiden på genbrugspladsen
- Ny skiltning på genbrugspladsen i Forsyning Helsingørs design (som resten af Forsyning Helsingør). Samtidig skal skiltene give pladsen et løft udseendemæssigt og være fleksible til evt. nye sorteringskrav
- Forsøg med udsortering af nye fraktioner på genbrugspladsen og gennemgang af behandlingen af eksisterende. Bl.a. for at øge genanvendelsen med 10 %
- Det skal vurderes om en informationsskærm på genbrugspladsen til at oplyse gæsterne på genbrugspladsen om korrekt sortering, åbningstider, fif til affaldsminimering og spareråd eller anden "reklame" for de øvrige forsyningsgrene i Forsyning Helsingør etc. vil være en nem og god måde at informere på
- Information til borgere og virksomheder om økonomiske og ressourcemæssige fordele ved genanvendelse af glas, metal, papir og pap. For at øge genanvendelsen med 10 %
- Kampagnemateriale for at få en større virkningsgrad af de eksisterende ordninger og i forbindelse med udrulningen af de ordninger, der skal etableres på længere sigt. For at nå målet om at "give information og vejledning til borgerne"

- Mere digital selvbetjening for borgere og virksomheder til anmeldelser og henvendelser til både kommunen og Forsyning Helsingør. For at skabe kortere sagsbehandlingstider
- Bedre geografisk information. For at gøre det nemt at finde den nærmeste mulighed for at aflevere sit affald korrekt ved at slå op på et kort
- Udbredelse og udvikling af App. Apps bruges til at fejlmelde manglende tømninger, søge information om sortering og kan bruges til SMS service. App'en er geografisk baseret, den kan videreudvikles til flere andre funktionaliteter på den enkelte matrikel mv.
- Hjemmesiden skal opdateres for at gøre den mere læsevenlig, der skal fortsat udarbejdes Affaldshåndbog og der skal udarbejdes en sorteringsvejledning, der gør det nemmere for kunderne at sortere affaldet. Det skal vurderes, hvordan kunderne kan inddrages i arbejdet med at øge genanvendelsen mv.

Direktionen indstiller, at

- Sagen drøftes
- Der udarbejdes et beslutningsgrundlag for et nyt indsamlingssystem i boligerne med henblik på at øge genanvendelsen og give større service og valgfrihed i serviceniveauet. Sigtet er at påbegynde implementeringen i 2017. På strategiseminarieret 2016 drøftes beslutningsgrundlaget.

Bestyrelsen drøftede sagen og tiltrådte indstillingen med bemærkningen om, at der ønskes nogle mere præcise data for mål og genanvendelse af de enkelte fraktioner og ordninger.

11. Energibesparelser

Bilag 11.1 Kortlægning af elforbrug 2012 - 2014

Som led i strategiplanen er der blevet udarbejdet en nulpunktmåling for energiforbruget i Forsyning Helsingør. Målet i strategiplanen er at reducere energiforbruget med 15 % i 2016 i forhold til udgangspunktet i 2012.

På kortlægningstidspunktet er der realiseret en besparelse på 7 %, og der er identificeret en lang række mulige energibesparelserprojekter, der kan implementeres på den korte bane efter en nærmere analyse og udvikling af projektet.

Som led i at realisere selskabets energibesparelsermål ønskes en bemyndigelse til formand og direktion om løbende at kunne igangsætte og godkende anlægsprojekter om energibesparelser med en attraktiv tilbagebetalingstid. Disse vil så efterfølgende blive indarbejdet i anlægsplanen på det kommende bestyrelsesmøde.

Direktionen foreslå, at følgende kriterier kan anvendes i bemyndigelsen:

- Projekter op til 5 mio. kr. kan bemyndiges såfremt tilbagebetalingstiden er under 5 år.
- Projekter op til 2 mio. kr. kan bemyndiges såfremt tilbagebetalingstiden er under 8 år.

Endvidere skal følgende kriterier være opfyldt.

- Investeringen skal være et anlægsprojekt, der kan afskrives
- Der skal være et bærende element af energibesparelse i projektet
- Projekter, der igangsættes kan have følgende karakter og type
 - Analyseprojekter om energibesparelser fra kortlægningen
 - Energibesparelser, som muligt kan realiseres i forbindelse med et igangværende implementeringsprojekt, hvor der mod en merinvestering kan opnås væsentlige energibesparelser.
 - Energibesparelser fra energigennemgange af produktionsanlæg

Direktionen indstiller, at:

- Formand og direktion bemyndiges til at godkende og igangsætte anlægsprojekter om energibesparelser inden for mandatet beskrevet i dagsorden. Øvrige energibesparelserprojekter forelægges bestyrelsen til godkendelse.

Bestyrelsen tiltrådte indstillingen.

12. Projekt om Slotsbrønden

Bilag 12.1 Brev om projekt "Slotsbrønden"

Bestyrelsen drøftede projekt Vand på strategiseminarieret den 24. august 2015. Formand og direktion har efterfølgende haft en række møder med Claus Kejse og Lars Ole Hedegaard angående et muligt samarbejde om et projekt kaldet "slotsbrønden".

Samarbejde skal bestå i, at Forsyning Helsingør etablerer en drikkevands fontæne ved kulturværftet med navnet "Slotsbrønden" i 2016 i anledningen af 400 året for Shakespeares død. Der tilknyttes en eksklusiv rettighed fra Forsyning Helsingør til "slotsbrønden" om at udnytte historien kommercielt i deres markedsføring af flaskevand fra Helsingør.

Samarbejdet skal endvidere indebære, at Claus Kejse og Lars Ole Hedegaard der får et tappested på ledningsnettet til brug for tapningen af vandflaskerne.

Projektet er drøftet med selskabets advokat og der skal efterfølgende udarbejdes en aftale, der nærmere fastlægger vilkår og rammerne for aftalen.

Etablering af drikkevandsfontæne ved kulturværftet kræver en aftale med Helsingør Kommune.

Direktionen indstiller, at:

- Der indgås en aftale om at tildele eksklusivrettighed med bistand fra selskabets advokat.
- Der indledes drøftelser med Helsingør Kommune om etablering af vandfontæne i området ved kulturværftet.

Bestyrelsen tiltrådte indstillingerne.

13. Jordhåndteringsgebyr

Forsyning Helsingør har siden etablering af selskabet ydet bistand til Helsingør Kommune inden for bistand til forberedende myndigheds- og driftsopgaver. Helsingør Kommune har ønsket at hjemtage disse opgaver, hvilket har medført at der er indgået en supplerende aftale om samarbejde.

Helsingør Kommune ønsker at få opkrævet et jordhåndteringsgebyr med tilbagevirkende kraft for 2014 og har sendt en anmodning om dette.

Helsingør Kommuner oplyser i deres henvendelse af 9. december følgende:

”Siden 2008 har Helsingør Kommune (som følge af en ændring i jordforureningsloven på daværende tidspunkt) opkrævet et gebyr til finansiering af anvisning af jord. Gebyret bruges til sagsbehandling i forbindelse med anmeldelse ved flytning af forurenede jord (dvs. jord der kan betegnes som affald, hvilket er den forurenede og lettere forurenede jord). Gebyret indgår som en del af affaldsgebyrets grundtakst (for boliger) og grundbeløb (for virksomheder) og gebyret blev i 2008 fastsat til 7,18 kr. pr bolig og virksomhed ekskl. moms, svarende til 228.000 kr.

Da affaldsområdet blev selskabsgjort, blev opkrævningen af gebyret overdraget til Forsyning Helsingør. Ved en forglemmelse har Helsingør Kommune ikke opkrævet gebyret hos Forsyning Helsingør og gebyret er således ikke overført til Helsingør Kommune, der fortsat varetager opgaven med anvisning af forurenede jord. Da regnskaberne for disse år er afsluttet indstilles det i fællesskab mellem Helsingør kommune og Forsyning Helsingør at der alene efterreguleres for 2014, der udgør 260.000 kr. Fra 2015 og frem er overførslen af gebyret bragt i orden.”

Direktionen vil redegøre yderligere for sagen på mødet. Der er på nuværende tidspunkt ikke helt klarhed over beløbets størrelse, men dette vil blive afklaret inden bestyrelsesmødet.

Direktionen indstiller, at

- Jordhåndteringsgebyr for 2014 imødekommes Helsingør Kommune og finansieres af renovationsbudgettet. Beløbet fastlægges endeligt.

Bestyrelsen tiltrådte indstillingen og direktionen blev bemyndiget til at indgå en aftale.

14. Bestyrelsessammensætning i Forsyning Helsingør Elhandel A/S

Bestyrelsen i Forsyning Helsingør Elhandel A/S er i dag en driftsbestyrelse bestående af formand, direktion, salg & markedschef samt adm. direktør.

Det er formandens og direktionens vurdering, at sammensætningen af driftsbestyrelsen med fordel kan ensrettes den kommende bestyrelse for Forsyning Helsingør Gadelys og Elservice A/S, hvorfor det anbefales, at energichefen indtræder og adm. direktør udtræder af bestyrelsen.

Direktionen indstiller, at

- Formand og direktion bemyndiges til at gennemføre ekstraordinær generalforsamling, hvor energichefen indtræder og adm. direktør udtræder af bestyrelsen for Forsyning Helsingør Elhandel A/S.

Bestyrelsen tiltrådte indstillingen.

15. Koncession til geotermi

Forsyning Helsingør har haft koncession (tilladelsen til at bore i, og udnytte undergrunden) på geotermi siden juni 2012. De undersøgelser, der er gennemført til dato indikerer at en varmeproduktion delvis baseret på geotermi kan vise sig at være konkurrencedygtigt med biomasse. Geotermi er også interessant ud fra en betragtning om at sikre en forsyning baseret på flere forskellige varmekilder.

Geotermi er dog kendetegnet ved at have en meget høj og risikofyldt startinvestering, men en lav driftsudgift, hvis alt går godt.

Vi har dog kunne se betydelige driftsmæssige udfordringer på 2 af de 3 anlæg i Danmark som i dag er i drift.

Næste fase i FH's geotermiprojekt, er at gennemføre såkaldte seismiske undersøgelser. Man klapper på jorden med store maskiner, for at få en geologisk profil af undergrunden. Dette for at afdække om undergrunden er som forudsat i forundersøgelserne, og der er mulighed for geotermisk varme fra undergrunden. En seimisk undersøgelse skal starte i Karlebo (nærmeste sted med kendt geologisk profil). Undersøgelse skal så køre helt op til Helsingør, og er derfor meget bekostelig – ca. 10 mio. kr..

Sidste år fik Forsyning Helsingør udsættelse af Energistyrelsen til at træffe beslutning om gennemførelse af seismik til ultimo 2015, idet vi fremhævede at der var 3 elementer, der skulle afklares nærmere

1. Varmegrundlaget skulle være godkendt,
Varmegrundlaget blev kendt ultimo 2014, hvor Energiklagenævnet gav os medhold i sagen om 8 områder. HMN har anlagt civilt søgsmål mod Energiklagenævnet, og der er som bekendt en retssag, hvilket betyder at varmgrundlaget ikke er endeligt afklaret.
2. Det skulle være muligt at forsikre sig mod de primære risici,
Den tidligere regering lavede i sommeren 2015 en lov om risikoafdækning for geotermiboringer. Denne lov kunne have afdækket lidt af risikoen, men midlerne er blevet fjernet i forbindelse med finansloven for 2016.
3. De driftsmæssige problemer i Sønderborg og på Amager skulle være afklaret og der skulle være fundet løsninger, *Begge anlæg er undersøgt og oprenset – men problemstillingen er ikke 100% afklaret – idet Sønderborg anlægget stadig har problemer med rustskaller fra rør, mens der på anlægget på er fundet radioaktivt bly-slam, som giver problemer med opstart – da det ikke kan lade sig gøre at skylle anlægget igennem da alt vand på grund af radioaktivt bly skal ned igen.*

Det er direktionens vurdering, at det videre arbejde med geotermiprojektet bør indstilles på grund af ovenstående grunde. Endvidere er vilkårene for at bevare koncession ikke attraktive, idet dette vil kræve en investering på op imod 10 mio. kr.

Direktionen indstiller, at

- Koncession på geotermi afleveres tilbage til Energistyrelsen.

Sagen blev drøftet.

Bestyrelsen besluttede, at Forsyning Helsingør skal gå i dialog med Energistyrelsen om koncessionen. På det foreliggende grundlag, er det Forsyning Helsingørs intention at tilbagelevere koncessionen.

16. Bestyrelsens deltagelse i årsmøder 2016

Bestyrelsen er inviteret til en række årsmøder i brancheorganisationerne. Nedenfor ses 2016 årsmøder kort beskrevet. Bestyrelsen bør samordne og prioritere deltagelse i disse.

Årsmøde og konference i Dansk Affaldsforening (med overnatning)

Der holdes årsmøde og konference fra tirsdag den 10. maj til onsdag den 11. maj i Lokomotivværkstedet, Københavns Sydhavn og overnatning på Scandic Sydhavn.

Dansk Affaldsforening er Danmarks nye politiske forening på affaldsområdet. Foreningen er opstået ved, at de kommunale aktører i to organisationer affald danmark og RenoSam er gået sammen.

Alle bestyrelsesmedlemmer kan deltage (Bestyrelsen har udpegede Gitte Kondrup og Ib Kirkegaard som repræsentanter).

Årsmøde og generalforsamling i DANVA (med overnatning)

Der holdes årsmøde og generalforsamling DANVA afholder årsmøde torsdag den 26. og fredag den 27. maj 2016 på: Radisson Blu Falconer Hotel & Conference Center, Copenhagen, Falkoner Allé 9, 2000 Frederiksberg

Alle bestyrelsesmedlemmer kan deltage i generalforsamlingen. Stemmeberettigede er dog kun FHs vand- og spildevandschef.

Dansk Energi

Generalforsamling og repræsentantskabsmøde på Radisson Blu Falconer Hotel & Conference Center, Copenhagen, Falkoner Allé 9, 2000 Frederiksberg onsdag den 8. juni.

Energis Topmøde holdes den 9. juni i Lokomotivværkstedet, Københavns Sydhavn og overnatning på Scandic Sydhavn.

Alle bestyrelsesmedlemmer kan deltage (Per Tærsebøl og Dennis Jon Knudsen er udpeget som repræsentanter).

Dansk Fjernvarme Landsmøde

Der afholdes landsmøde torsdag 27. oktober til fredag den 28. oktober i København

Alle bestyrelsesmedlemmer kan deltage

Direktionen indstiller, at:

- Bestyrelsen koordinerer deres deltagelse.

Helle Andersen indkalder til Årsmøde i Dansk affaldsforening og til Dansk Fjernvarmes Landsmøde.

Punkter til orientering:

Drifts- og Myndighedsforhold

17. Projekt om fjernaflæste målere

Direktionen giver en status for projektet om fjernaflæste målere.

Kim Asker Larsen orienterede om fjernaflæsningsprojektet.

18. Kommunikationsplatform og sociale medier

Direktionen vil på mødet give en status for arbejdet med de sociale medier, herunder LinkedIn og Facebook på baggrund af bestyrelsens principbeslutninger den 5. november 2015.

Jacob Brønnum orienterede om at Forsyning Helsingør A/S nu er på LinkedIn.

19.IT udbud

Direktionen vil på mødet orientere om det afholdt IT udbud herunder muligheder og konsekvenser for driften af selskabet.

Kim Asker Larsen orienterede om, at driften af Forsyning Helsingørs IT har været i udbud og at firmaet CSC bliver de nye samarbejdspartnere. Herudover hæves IT sikkerhedsniveauet.

20. Månedssrapport *tavshedspligten er ikke fraveget*

~~Bilag 20.1 Månedssrapport november – fremlægges på mødet.~~

Der udarbejdes månedsregnskab for november 2015. Dette fremlægges direkte på mødet, da der er 2-3 ugers produktionstid på et sådant.

Kim Asker Larsen præsenterede månedsregnskabet for november 2015.

21. Dansk Fjernvarmes Geotermiselskab

Bilag 21.1 Orientering om lukning - Andelshavere

Forsyning Helsingør er andelshaver i Dansk Fjernvarmes Geotermiselskab. Bestyrelsen har anbefalet en lukning af selskabet. Direktionen vil orientere nærmere om sagen på mødet.

Peter Kjær Madsen orienterede om lukningen af Dansk Fjernvarmes Geotermiselskab. Forsyning Helsingør har indskudt 25.000 kr. i selskabet.

22. Regional Fjernvarmeanalyse

Bilag 22.1 Præsentation af regional fjernvarmeanalyse I.

Bilag 22.2 Præsentation af regional fjernvarmeanalyse II

Direktionen orienterer om den afsluttede rapport om fjernvarmeanalyse.

Peter Kjær Madsen præsenterede de afsluttede rapporter.

23. Benchmarking på Fjernvarme

Bilag 23.1 Notat fra Dansk Energi om Benchmarking på Fjernvarme

Direktionen orienterer om konsekvenserne af den netop besluttede benchmarking på fjernvarmeområdet.

Peter Kjær Madsen orienterede om benchmarking.

24. Bankaftale med Nordea

Direktionen vil orientere om indgåelsen af supplerende aftale med Nordea samt aftale om forrentning af overskudslikviditet "repo-forretning" inden for rammerne af den finansielle strategi.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

Styringsmæssige relationer

25. Nordkøb A/S

Direktionen vil på mødet orientere om arbejdet med indkøbsselskabet.

Direktionen orienterede om etableringen af selskabet.

26. Bestyrelsesmøde i Forsyning Helsingør Elhandel A/S

Direktionen orienterer om bestyrelsesarbejdet.

Intet at berette. Der er ikke afholdt bestyrelsesmøde siden sidst.

27. Bestyrelsesmøde i Helsingør Kraftvarmeværk A/S

Direktionen orienterer om bestyrelsesarbejdet.

Intet at berette. Der er ikke afholdt bestyrelsesmøde siden sidst.

28. Bestyrelsesmøde i Scanenergi koncernen

Direktionen orienterer om bestyrelsesarbejdet.

Jens Erik Jacobsen orienterede om Scanenergi.

29. Beslutning om fravigelse af tavshedspligten

Bestyrelsen skal beslutte på hvilke dagsordenpunkter tavshedspligten skal fraviges.

Formand og direktion indstiller, at

- Tavshedspligten fraviges alle punkter undtaget punkt 4,5,6,8 samt punkt.

Bestyrelsen tiltrådte indstillingen.

30. Kommunikation

Formand og direktion vil fremlægge forslag til kommunikation, som anbefales offentliggjort på baggrund af bestyrelsesmødet.

Der udsendes en pressemeddelelse om ændrede åbningstider på genbrugspladsen.

31. Mødeplan 2016

Mødeplan for Forsyning Helsingør A/S, Forsyning Helsingør Service A/S, Forsyning Helsingør Varme A/S, Forsyning Helsingør Affald A/S og Forsyning Helsingør Elnet A/S

Forslag til mødeplan 2016

Torsdag den 25. februar kl. 14.45 -17.30

Onsdag dag den 27. april kl. 14.45-17.30

Onsdag den 22. juni kl. 13.00 – 16.15

Torsdag den 25.- fredag den 26. august strategiseminar og bestyrelsesmøde

Torsdag den 17. november kl. 14.45 - 17.30

Onsdag den 14. december kl. 13.00 – 16.15

* hele dage.

Afbud fra Peter Poulsen den 25. februar pga. ferie.

Godkendt.

32. Eventuelt

Intet at berette.

Analyse Samarbejdsmuligheder på for- syningsområdet i Nordsjælland

7. september 2015

Indholdsfortegnelse

1	Introduktion	4
1.1	Introduktion	4
2	Opsummering og anbefaling	6
2.1	Opsummering, synergipotentialer	6
2.2	Øvrige forhold og anbefaling	8
3	Mulige samarbejdsmodeller	10
3.1	Teknisk samarbejde	10
3.2	Forpligtende samarbejde	11
3.3	Fælles serviceselskab	12
3.4	Holding-modellen	13
3.5	Fuld sammenlægning	13
4	Skønnede økonomiske synergipotentialer	15
4.1	Vurdering af samlede skønnede synergipotentialer	15
4.2	Skønnet synergipotentiale ved Teknisk samarbejde	16
4.3	Skønnede synergipotentialer ved yderligere samarbejde	17
4.3.1	Metode og forudsætninger	17
4.3.2	Skønnede synergier, administration	18
4.3.2.1	Administrative medarbejdere	18
4.3.2.2	Administrative omkostninger	19
4.3.3	Skønnede synergier, teknisk drift	19
4.3.3.1	Driftsmedarbejdere	19
4.3.3.2	Driftsomkostninger	20
4.3.4	Skønnede synergier, anlægsinvesteringer	20
4.3.5	Synergier, finansiering	20
4.4	Skønnede individuelle synergier	21
4.4.1	Metode og forudsætninger	21
4.4.2	Fordeling af synergigevinster til forsyningsarter	22
4.4.3	Skønnet fordeling af synergigevinster	22
5	Juridiske problemstillinger	24
5.1	Det kommunale hjemmelsgrundlag	24
5.1.1	Holding-modellen eller Fuld sammenlægning	24
5.1.2	Fælles serviceselskab og Forpligtende samarbejde	24
5.2	Udbudsretlige forhold	25

5.3	Krav om registrering af vederlag ved afståelse	25
5.4	Forbrugerrepræsentation	25
5.5	Medarbejderrepræsentation	26
6	Konsekvenser og muligheder for kommunerne	27
6.1	Forsyningsikkerhed	27
6.2	Økonomi for selskaberne	27
6.3	Overordnet vision for samarbejdet og perspektiver inden for udvikling inden for forsyning og tilknyttede erhverv	28
6.3.1	Erfaringer og perspektiver	28
6.3.2	Mulige elementer i en vision for et udvidet samarbejde	29
7	Perspektivering i forhold til allerede gennemførte fusioner og samarbejder	30
7.1	Udvikling i forsyningssektoren	30
7.2	Sammenlignelige samarbejder	30
7.2.1	Etableringen af HOFOR Vand- og HOFOR Spildevand-koncernerne	30
7.2.2	Etableringen af Nordvand-koncernen	31
7.2.3	Etablering af SEAS-NVE	31
7.2.4	Midtsjællandsanalyserne	32
7.3	Nærværende analyse sammenholdt med ovenstående	32
8	Bilag	33
	Bilag 1 – Teknisk samarbejde (NIRAS)	34
1.1	Teknisk samarbejde	34
1.2	Betragtninger i forhold til Rambøll-rapport	35
1.3	Betragtninger i forhold til COWI-rapport	37
1.4	Perspektiver ved Teknisk samarbejde	38
	Bilag 2 – Skønnede individuelle synergier	40
2.1	Introduktion	40
2.2	Forpligtende samarbejde	40
2.3	Fælles serviceselskab	41

1 Introduktion

1.1 Introduktion

Flere sjællandske kommuner undersøger, som følge af blandt andet krav om øget effektivisering af forsyningssektoren, mulighederne for øget samarbejde på tværs af kommunegrænserne inden for forsyningsområdet. En række kommuner har allerede taget beslutning om at fusionere og er i gang med implementeringsprocessen.

6-Kommune-samarbejdet har ligeledes indledt drøftelser om den fremtidige strategi for kommunernes forsyningsområder. Fem øvrige kommuner har takket ja til at deltage i det fælles projekt med en indledende analyse af samarbejdspotentialer. Nærværende rapport har således til formål at danne baggrund for de deltagende 11 kommuners stillingtagen til et muligt samarbejde. PwC har med Horten, Struensee og Co. og NIRAS som underleverandører i denne forbindelse fået til opgave at udarbejde et beslutningsgrundlag, herunder analyserapport med beskrivelse af potentialer ved mulige samarbejdsmodeller.

PwC's analyser og omfanget heraf er aftalt på baggrund af et udbud og er i forhold til det kommissorium, som udbuddet blev gennemført på, tilpasset et realistisk omfang i forhold til det afsatte budget.

Nærværende rapport beskriver på overordnet niveau økonomiske synergipotentialer ved forskellige samarbejdsmodeller mellem de deltagende 11 kommuner. Analysen baseres på indberetninger af omkostninger og antal medarbejdere for 2014 fra de 11 forsyningskoncerner og efterfølgende drøftelser vedrørende eventuelle særlige forhold. Det er ledelsen i de deltagende forsyningskoncerner, der har bistået med data herom. Med udgangspunkt i dette grundlag er vores erfaringer fra tilsvarende tidligere gennemførte foranalyser anvendt til at skønne synergigevinsterne ved øget samarbejde mellem de deltagende forsyningskoncerner.

Ønsket har i projektbeskrivelsen været, at den indledende første fase drives og gennemføres af de deltagende kommuner, og at forsyningskoncernerne inddrages i projektets eventuelle næste fase. Dette vil sikre, at strategi, organisation, serviceniveau mv. samt plan for realisering af synergier kan etableres mere konkret. Det vil ligeledes sikre, at et ejerskab forankres hos nogle af de drivende kræfter, der forventeligt vil stå bag et nyt fællesskab, når dette er etableret.

Nærværende analyse omfatter alene synergipotentialerne ved et samarbejde mellem de 11 deltagende kommuner og dermed ikke synergipotentialer ved deltagelse af færre/flere kommuner. Analysen dækker som udgangspunkt alle forsyningsarter i kommunerne, og de potentielle synergipotentialer er således skønnet ud fra en forudsætning om samarbejder, hvori alle forsyningsarter indgår. Efter ønske fra de deltagende kommuner præsenteres det skønnede samlede økonomiske synergipotentialer ligeledes skønsmæssigt fordelt til de respektive kommuner, herunder særskilt for vand og spildevand. Ved etablering af et fælles samarbejde, der alene omfatter enkelte forsyningsarter, må det forventes, at de tilbageværende forsyningsarter vil opleve dissynergier i større eller mindre grad som følge af tabet af de stordriftsfordele, der på nuværende tidspunkt er internt i de eksisterende forsyningskoncerner.

Figuren nedenfor illustrerer forsyningsområderne i de 11 kommuner, der indgår i nærværende analyse. De omfattede forsyningsområder er forsyningsområder, som er organiseret i samme selskabskoncern, som de 11 deltagende kommuners vand- og spildevandsselskaber. Eventuelle kommunale fællesskaber og forsyningsaktiviteter organiseret som en del af den kommunale forvaltning indgår således ikke i nærværende analyse.

Figur 1.1. Kommunernes forsyningsområder

	Vand	Spildevand	Varme / kraftvarme	Affald	El	Service	Fælles Service	Fælles indkøb	Nordvand analyse
Allerød		✓				✓	} ✓	✓	✓
Rudersdal	✓	✓				✓		✓	✓
Egedal	✓	✓				✓	} ✓	✓	✓
Furesø		✓				✓		✓	✓
Fredensborg	✓	✓		✓		✓		✓	✓
Frederikssund	✓	✓				✓		✓	
Gribskov		✓				✓		✓	
Halsnæs	✓	✓	✓	✓		✓		✓	
Helsingør	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
Hillerød	✓	✓	✓	✓		✓		✓	
Hørsholm	✓	✓				✓		✓	✓

2 Opsummering og anbefaling

2.1 Opsummering, synergipotentialer

Vores analyser viser generelt, at der kan realiseres væsentlige synergigevinster ved øget samarbejde på tværs af de 11 deltagende kommuner. Synergigevinsternes størrelse er afhængig af valget af samarbejdsmodel og dermed graden af integration.

De skønnede økonomiske synergigevinster er størst ved etablering af Holding-modellen, Fuld sammenlægning og Fælles serviceselskab, mens de realiserede gevinster er væsentligt lavere ved Forpligtende samarbejde og Teknisk samarbejde som følge af disse modellens relativt færre stordriftsfordele gennem fælles ledelse.

Gevinsterne er præsenteret således, at de fire modeller, hvor der etableres et fælles selskab, viser **sammenlægningsgevinsten**, dvs. gevinsten ved at etablere det fælles selskab. De skønnede synergigevinster indeholder således ikke effektiviseringsgevinster.

Synergierne ved etablering af Teknisk samarbejde er skønnet særskilt, da synergier herved er ikke sammenlægningssynergier, men er baseret på det tekniske samarbejde, som er analyseret i COWIs rapport. Disse synergier udgør omregnet til de deltagende forsyninger i nærværende analyse ca. 30 mio. kr. og realiseres ved centralisering af renseanlæg i takt med, at eksisterende anlæg udrangeres og erstattes af nye fælles anlæg. Andre mulige tekniske samarbejder mellem de deltagende kommuner er således ikke indeholdt i COWIs rapport og nærværende rapport.

Ændringen i anlægsstrukturen for renseanlæggene på spildevandsområdet kan naturligvis også gennemføres under et fælles ledet selskab. Gevinsten ved etablering af Teknisk samarbejde på spildevandsområdet på 30 mio. kr. kan således reelt også lægges oven i de fire samarbejdsmodeller, hvor der etableres et fælles selskab.

De anførte synergigevinster ved centralisering af renseanlæg vil ligge langt ude i fremtiden sammenholdt med de synergier, der opnås ved sammenlægning og etablering af fælles selskab. Det er vores vurdering, at den lange tidshorison kan blive en udfordring for en gennemførelse i praksis som følge af såvel teknologiudvikling som forskelle i strategi og visioner hos de deltagende forsyningskoncerner. Praksis har desuden i flere fortilfælde vist, at et reelt værdiskabende teknisk samarbejde først kan gennemføres efter en ledelses- og ejermæssig sammenlægning af aktiviteterne (fx etableringen af BIOFOS).

De skønnede synergier ved de fem typer af samarbejde er illustreret nedenfor.

Figur 2.1. Oversigt over samlede synergier

	Forpligtende samarbejde	Fælles service-selskab	Holding-modellen	Fuld sammenlægning	Teknisk samarbejde*
Påvirkelig omkostningsbase, drift	631	631	631	631	n.a.
Samlede synergier, drift (DKKm)	57	92	111	114	30
<i>Samlede synergier, drift (%)</i>	<i>9%</i>	<i>15%</i>	<i>18%</i>	<i>18%</i>	<i>n.a.</i>
-----	-----	-----	-----	-----	-----
Omkostningsbase, anlæg	713	713	713	713	n.a.
Samlede synergier, anlæg (DKKm)	46	46	46	46	-
<i>Samlede synergier, anlæg (%)</i>	<i>7%</i>	<i>7%</i>	<i>7%</i>	<i>7%</i>	<i>n.a.</i>
-----	-----	-----	-----	-----	-----
Samlede synergier, drift og anlæg	103	139	158	160	30
<i>Samlede synergier, drift og anlæg (%)</i>	<i>8%</i>	<i>10%</i>	<i>12%</i>	<i>12%</i>	<i>n.a.</i>

* Årlig besparelse i henhold til COWI rapport ved centralisering af renseanlæg. Dette tekniske samarbejde og tilhørende synergigevinster vil ligeledes kunne gennemføres under et fælles ledet selskab.

De samlede synergier udgør således 8-12 % af de nuværende påvirkelige omkostninger i forsyningerne (dvs. ekskl. afskrivninger, finansiering, køb af energi og udliciterede driftsopgaver) og anlægsomkostninger.

De skønnede driftssynergier alene udgør ca. 111-114 mio. kr. ved Holding-modellen og ved en fuld sammenlægning, svarende til ca. 18 % af de samlede påvirkelige omkostninger.

De skønnede anlægssynergier forventes realiseret gennem en fælles driftsorganisations øgede indkøbsstyrke og er således ens i de fire modeller, hvor der etableres et fælles selskab. Baseret på vores erfaring forventes den øgede indkøbsstyrke at bidrage til omkostningsbesparelser på såvel ekstern rådgivning (ca. 15 %) som indkøb af materialer (5 %). De skønnede anlægssynergier på ca. 7 % af de samlede anlægsomkostninger i 2014 er således et vægtet gennemsnit af disse elementer.

Anlægssynergierne vil i takt med, at investeringerne foretages, påvirke de deltagende forsynings likviditet positivt. Effekten på driften, og dermed taksterne, realiseres dog først i takt med at anlæggene afskrives.

Hvis de skønnede synergier relateret til vand og spildevand i Holding-modellen fuldt ud går til reduktion af takster, kan første års effekt beregnes til 1,15 kr./m³ eksklusiv moms for vand og til 2,94 kr./m³ eksklusiv moms for spildevand.

En perspektivering til allerede gennemførte fusioner understøtter vurderingerne i nærværende rapport. Ved flere af de allerede gennemførte fusioner har man desuden realiseret besparelser det første år, der overstiger omkostningerne ved sammenlægningen.

Et skøn over fordelingen af de samlede synergier ved Holding-modellen til hver af de 11 deltagende forsyningsarter kan opsummeres som vist i figur 2.2.

Figur 2.2. Skønnet fordeling af synergigevinster (Holding-modellen (DKKm))

Alle forsyningsarter	Alle forsyningsarter				Heraf vand og spildevand			
	DKKm årligt	Lav	Høj	Gennemsnit	Andel af synergier	Lav	Høj	Gennemsnit
Allerød	5	6	5	3%	5	6	5	
Rudersdal	9	12	10	6%	9	12	10	
Egedal	8	9	9	5%	8	9	9	
Furesø	5	8	6	4%	5	8	6	
Fredensborg	9	12	10	6%	7	9	8	
Frederikssund	12	15	14	9%	12	15	14	
Gribskov	7	10	9	5%	7	10	9	
Halsnæs	15	20	17	11%	9	10	10	
Helsingør	35	39	38	24%	16	19	18	
Hillerød	33	35	34	22%	15	16	16	
Hørsholm	7	7	7	4%	7	7	7	
Skønnede synergier i alt			158	100%			111	

Tabellen ovenfor viser et interval (lav-høj) samt et gennemsnit, der skønsmæssigt indikerer størrelsen af synergigevinsterne, der kan henføres til de enkelte kommuners forsyningsarter. Tabellen fremkommer ved at den samlede synergi for alle 11 er vurderet og derefter henført forholdsmæssigt til de enkelte forsyningsarter og herefter til den enkelte kommunale forsyning. De viste intervaller er således ikke udtryk for 11 individuelle vurderinger.

Skønnet er foretaget ud fra de respektive forsyningsarters omkostningsbase, størrelsen af de eksisterende forsyningsarter og en række fordelingsnøgler. Intervallerne er udtryk for den væsentlige usikkerhed, der ligger i den viste fordeling, som er baseret på skøn og helt overordnede generelle antagelser, herunder fordelingen af synergier til de forskellige forsyningsarter. De faktisk realiserede synergigevinster i de enkelte forsyningsarter og underliggende forsyningsarter afhænger af den valgte samarbejdsmodel og valg af fordelingsmodel til fordeling af fremtidige fællesomkostninger.

Intervallerne illustreret i figur 2.2 er således indikative skøn. De skønnede synergigevinster er estimeret ud fra en forudsætning om, at alle 11 kommuner deltager og at alle forsyningsarter indgår. Hvis eksempelvis varme udeholdes af et fælles selskab, vil det skabe u hensigtsmæssige, negative synergier både for fællesskabet og på kort sigt for varmeforsyningen.

Fordelingen i tabel 2.2 er foretaget med udgangspunkt i Holding-modellen. Det er vores vurdering, at den %-vise andel af de samlede synergier vil være den samme for hver af de deltagende forsyninger i de øvrige samarbejdsmodeller. For øvrige modeller henvises til bilag 2.

En sammenlægning af de 11 kommuners forsyninger vil skabe et af de største forsynings selskaber i Danmark inden for vand og spildevand. Der er ingen erfaringer, der indikerer, at et fælles selskab dermed bliver så stor, at stordriftsfordele bliver spist op af stordriftsulemper. Dette underbygges bl.a af strukturen inden for vand i udlandet, erfaringer fra større vandselskaber i Danmark og forsyningsvirksomheder bl.a. inden for elsektoren. Alle deltagende forsyninger må således forvente synergier ved deltagelse i et fælles ledet selskab. Indskydes virksomhed inden for varme og affald, ligger synergierne især på det administrative område.

Vores analyse vurderer ikke, hvilke formål realiserede synergigevinster anvendes til, dvs. hvorvidt gevinsterne anvendes til takstnedsættelser, øgede anlægsinvesteringer, forbedret serviceniveau eller forsynings sikkerhed. Dette er op til ledelsen i en eventuel nyetableret organisation.

De skønnede synergigevinster bygger på en grundlæggende forudsætning om, at alle nødvendige strukturændringer er gennemført. En sådan ændring tager tid og er forbundet med væsentlige omkostninger. Som tommelfingerregel kan disse omkostninger estimeres til at udgøre et halvt til halvandet års synergigevinster afhængigt af kompleksiteten i den valgte model.

Et stor antal forsyninger i Nordsjælland, herunder de 11 forsyninger omfattet af nærværende analyse, er i gang med at etablere et indkøbs samarbejde og etablere et selskab hertil. I forbindelse med etableringen har der været talt om indkøbsgevinster i niveauet 10%, men det nærmere omfang af indkøb er ikke fastlagt eller forpligtet hos deltagerne. De 10% er samme niveau, som er vurderet i nærværende analyse, men vi har konservativt alene indregnet gevinster på udvalgte områder, fordi de største gevinster ligger ved sammenlægningen. Etablering af et fælles selskab med fælles ledelse vil hurtigt skabe fælles indkøb på alle relevante områder, hvilket er vanskeligere at realisere i et indkøbsfællesskab. I de synergigevinster vi har opgjort i denne rapport, udgør ca. 25 mio. kr. indkøbssynergier, der kan realiseres i et fællesskab. I tillæg hertil kommer, at hele gevinsten på anlæg på 46 mio. kr. årligt primært vedrører øget indkøbsstyrke og ændret adfærd i forbindelse med indkøb.

2.2 Øvrige forhold og anbefaling

Etableringen af et selskab med deltagelse af de 11 kommuner og forsyninger, der har deltaget i undersøgelsen, vil skabe en enhed, der vil kunne spille en helt anden rolle i forhold til omverden end de enkelte forsyninger vil kunne i dag. Disse perspektiver er dels en konsekvens af øget størrelse, og at aktiviteterne drives under én fælles ledelse med fælles strategi.

En større organisation vil tiltrække og udvikle nye kompetence og automatisk give et "gratis" løft i kvalitet i opgaveløsningen internt og eksternt. Dette vil endvidere være et styrket afsæt for at kunne imødekomme fortsatte krav om effektivisering og udvikling. En større organisation vil være langt mere robust og naturligt etablere relationer og deltage i netværk, der gør, at man bliver set som en central aktør på Sjælland.

Et større selskab vil lettere tiltrække kvalificerede medarbejdere i konkurrence med andre forsyninger og udgøre en mere attraktiv samarbejdspartner med erhvervslivet og uddannelsesinstitutionerne.

En fælles forsyningskoncern vil kunne løfte større og mere komplekse opgaver og herigennem i højere grad kunne understøtte såvel erhvervspolitiske som miljø- og klimapolitiske målsætninger.

Baseret på vores erfaringer vedrørende eventuelle juridiske forhold, der kan være til hinder for eller vanskeliggøre gennemførelsen af et øget samarbejde, er det sammenfattende vores vurdering, at lovgivningen

ikke er til hinder for, at kommuner deltager i et samarbejde for at løse fælles forsyningsopgaver. Det er ligeledes vores vurdering, at der ikke er væsentlige juridiske forhold, der hindrer gennemførelsen af de analyserede modeller i nærværende rapport.

Vi anbefaler imidlertid, at den konkrete model for ejerfordeling og struktur for en eventuel sammenlægningen af de 11 forsyninger forelægges Forsyningssekretariatet og Energitilsynet med henblik på at undgå krav om registrering og modregning af en eventuel utilsigtet udlodning til kommunerne. Vi anbefaler desuden, at der foretages en juridisk gennemgang af væsentlige kontrakter i forsyningsselskaberne inden en eventuel sammenlægning for at vurdere, om disse indeholder bindinger eller andre forhold af betydning for sammenlægningen.

3 Mulige samarbejdsmodeller

I dette afsnit beskrives de fem mulige samarbejdsmodeller, der er lagt til grund for analysen.

3.1 Teknisk samarbejde

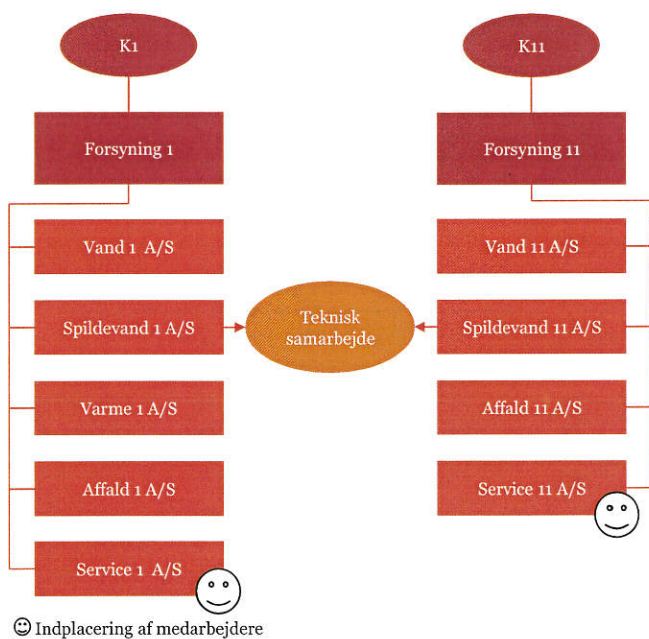
Etableringen af et teknisk samarbejde baseres på konklusionerne på analyserne foretaget i Rambølls rapport om kortlægning og analyse af samarbejdsmuligheder fra april 2013 og COWIs rapport "Strukturanalyse Nordsjælland" fra maj 2014. Betragtninger om de to rådgiverrapporter samt sammenhæng til nærværende analyse er uddybet særskilt i bilag 1. Konklusionerne herfra opsummeres desuden i afsnit 4.1 nedenfor.

Et Teknisk samarbejde indebærer, at de eksisterende 11 forsyninger i fællesskab, eller sammen med yderligere nordsjællandske forsyninger, etablerer et teknisk samarbejde om drift af en række fælles anlæg. Det tekniske samarbejde kan omfatte drift af vandværker og renseanlæg.

Udgangspunktet for analyserne af Teknisk samarbejde er, at samarbejdet kan gennemføres uden selskabsretlige sammenlægninger af de nuværende forsyningskoncerner illustreret med figuren herunder.

Potentielle synergier ved et Teknisk samarbejde, fx centralisering af renseanlæg, vil være meget langsigtede som følge af, at synergierne realiseres i takt med, at eksisterende anlæg udrangeres og erstattes af nye fælles anlæg. Et sådan Teknisk samarbejde vil desuden have en betydelig planlægningshorisont.

Figur 3.1. Organisering af Teknisk samarbejde



I vurderingen af synergipotentialen ved denne samarbejdsmodel i afsnit 4.2 er det tekniske samarbejde på spildevandsområdet i COWIs analyse lagt til grund. Tekniske samarbejder mellem de deltagende forsyninger på andre områder vil naturligvis ligeledes kunne etableres, men er ikke omfattet af nærværende analyse.

3.2 Forpligtende samarbejde

Et Forpligtende samarbejde på tværs af de 11 kommuner indebærer, at de 11 forsyninger etablerer et fælles selskab til fælles varetagelse af en række af forsyningernes opgaver. Selskabet ledes og bestyres i fællesskab og etableres ved, at der overdrages visse opgaver og medarbejdere fra de nuværende serviceselskaber.

Vi har i de efterfølgende analyser af synergipotentialer baseret på tidligere erfaringer forudsat, at følgende opgaver som minimum overføres til fællesskabet (i figur 3.2 illustreret som etableringen af et Shared Service Center):

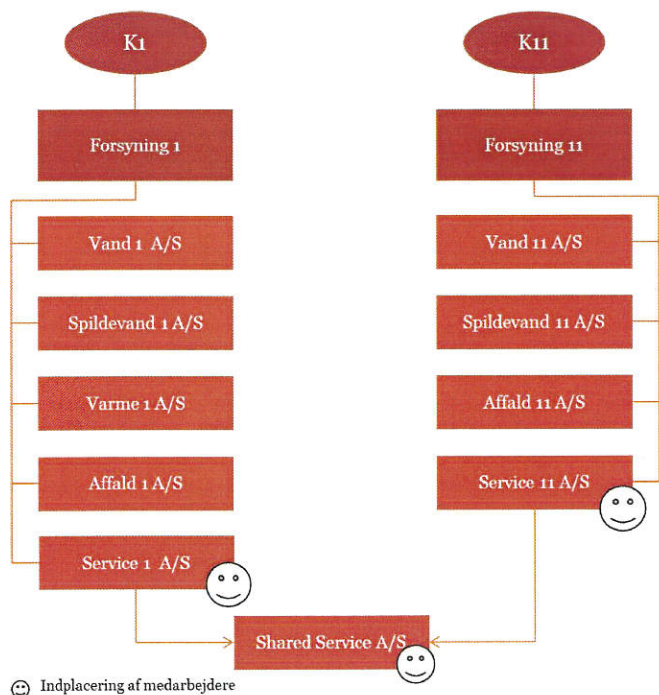
- Kreditorbogholderi
- Forbrugsafregning og kundeservice
- Løn og HR (lønbogholderi, jura mv.)
- It (alle funktioner)
- Indkøb og udbud
- Kommunikation (inklusive fælles web)
- Juridisk assistance.

I praksis kan det forpligtende samarbejde indeholde både færre eller flere aktiviteter. For at sikre en vis volumen i samarbejdet er det dog nødvendigt, at selskaberne forpligter sig til at overdrage en række aktiviteter til det nye selskab.

Den største enkeltstående synergi ved Forpligtende samarbejde er indgåelse af aftale om fælles indkøb og udbud. Et stort antal forsyninger i Nordsjælland (herunder forsyningerne omfattet af denne analyse) har allerede indgået aftale om etablering af et indkøbsfællesskab og forventer at etablere et fælles aktieselskab til administration af dette i efteråret 2015. Der er i forbindelse med forberedelse af indkøbsfællesskabet ikke foretaget detaljerede analyser af de forventede økonomiske synergier, og der er ikke indgået nærmere aftaler om hvilke indkøb, som forsyningerne forpligter sig til at indkøbe gennem fællesskabet.

Det er vores vurdering, at en realisation af de i afsnit 4 anførte synergier ved Forpligtende samarbejde kræver, at alle væsentlige indkøb og udbud udføres af fællesskabet.

Figur 3.2. Organisering af Forpligtende samarbejde



Et Forpligtende samarbejde giver mulighed for optimering af varetagelsen af mere standardiserede opgaver for de deltagende forsyningsselskaber. Denne form for samarbejde giver mulighed for, at de enkelte forsyninger kan overføre yderligere opgaver til det fælles selskab og samtidig opretholde et særskilt investeringsniveau, takster samt serviceniveau over for de respektive driftsselskabers forsyningskunder.

Det Forpligtende samarbejde muliggør dog ikke synergier i samme omfang som ved en fuld opgaveoverførelse. Der opnås ikke stordriftsfordele i samme omfang, bl.a. fordi der fortsat opretholdes en delvis ledelse, administration og driftsorganisation i de nuværende 11 forsyninger.

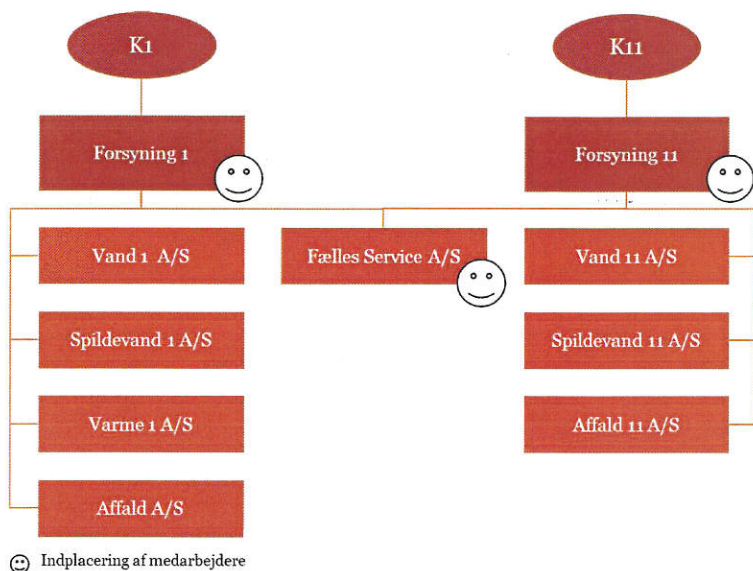
Forpligtende samarbejde kan også omfatte et teknisk samarbejde. Modellen giver således mulighed for at realisere de tekniske synergier ved strukturændringer, som beskrevet i afsnit 3.1.

3.3 Fælles serviceselskab

Ved denne samarbejdsmodel etablerer de 11 forsyningers eksisterende holdingselskaber et fælles selskab (Fælles Service A/S), der danner rammen om en fælles driftsorganisation til varetagelse af alle serviceaktiviteter og tekniske opgaver. Etableringen af Fælles serviceselskab medfører således, at eksisterende ledelse og medarbejdere overføres til serviceselskabet.

Fælles Service A/S med fælles ledelse og fælles politisk bestyrelse etableres ved at sammenlægge forsyningernes eksisterende serviceselskaber. De eksisterende holdingselskaber og driftsselskaber bibeholdes i eksisterende form, dog med etablering af en mindre sekretariatsfunktion med henblik på ledelse af driftsselskabernes aktiviteter og at forestå indkøb fra det nyetablerede Fælles Service A/S. I denne model sker der således ingen ændring i ejerskabet til driftsselskaberne.

Figur 3.3. Organisering af Fælles serviceselskab



Etableringen af et Fælles Service A/S giver mulighed for en fælles driftsorganisation med fokus på optimering af driften. Herved realiseres en række yderligere synergier i forhold til Forpligtende samarbejde. Samarbejdsmodellen giver samtidig mulighed for at opretholde et særskilt investeringsniveau og takster i de eksisterende forsyningers driftsselskaber.

I forhold til Holding-modellen og Fuld sammenlægning er Fælles Serviceselskab mere kompliceret på grund af bestiller- og udførerfunktionernes adskillelse. Dette, samt opretholdelse af de nuværende forsyningskoncerner, begrænser de potentielle administrative synergier ved modellen.

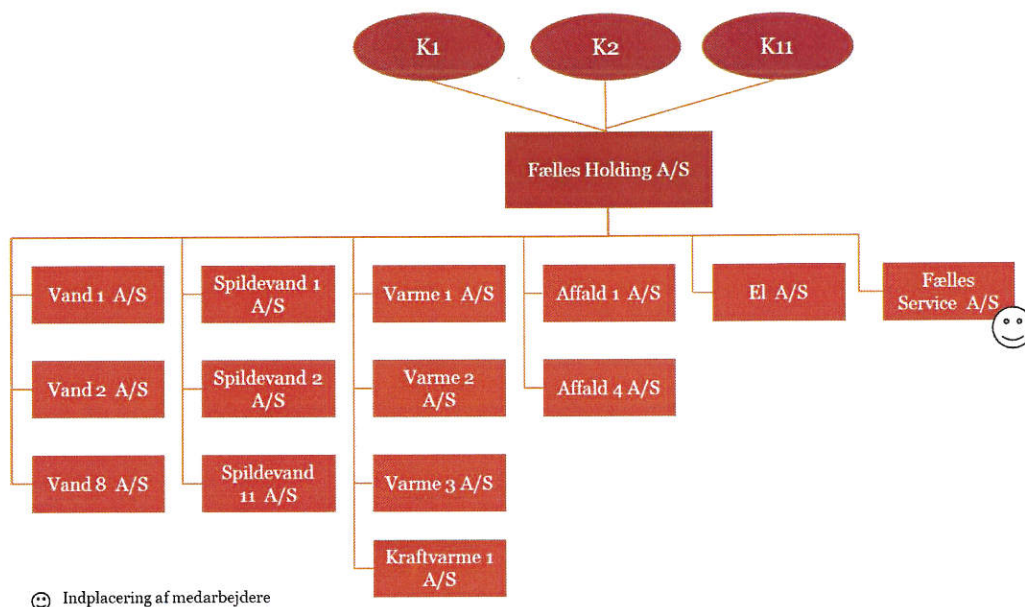
3.4 Holding-modellen

Med Holding-modellen etableres en ny samlet forsyningskoncern med en fælles politisk bestyrelse ved sammenlægning af de eksisterende forsyninger.

Den nye forsyningskoncern består af ét fælles holdingselskab, ét fælles serviceselskab samt de eksisterende driftsselskaber. Det nyetablerede fælles serviceselskab etableres ved at sammenlægge de eksisterende servicesselskaber og danner rammen for samtlige medarbejdere og en samlet driftsorganisation til varetagelse af driften af de koncernforbundne driftsselskaber.

Driftsselskaberne får en administrativ og/eller teknisk bestyrelse, og de konkrete aftaler om koncerninterne ydelser fastlægges mellem driftsselskaberne og det fælles serviceselskab.

Figur 3.4. Organisering af Holding-modellen



Holding-modellen giver mulighed for en enstrengt styring gennem ét fælles holdingselskab, fokus på optimering af driften med den fælles medarbejderorganisering og fælles driftsorganisation samtidig med muligheden for opretholdelse af særskilt investeringsniveau og takster i de 11 forsynings driftsselskaber.

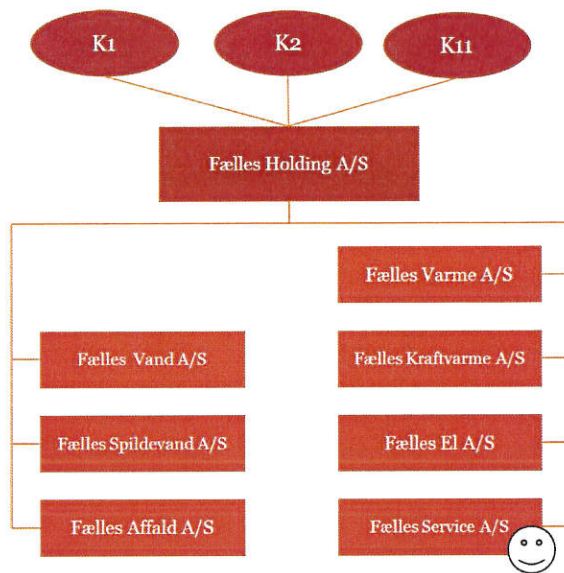
Det vil være den fælles bestyrelse, der fastsætter taksterne i de enkelte driftsselskaber, og der forudsættes udarbejdet en ensartet takststrategi for hele koncernen i dialog med ejerne (kommunerne legalitetsgodkender fortsat takster for vand og spildevand).

3.5 Fuld sammenlægning

Ved en Fuld sammenlægning etableres, som ved Holding-modellen, en ny samlet forsyningskoncern med en fælles politisk bestyrelse, der indeholder ét fælles holdingselskab og ét fælles serviceselskab. Til forskel fra Holding-modellen indebærer Fuld sammenlægning desuden sammenlægning af forsyningernes driftsselskaber. Den nye forsyningskoncern består således af ét driftsselskab inden for hver forsyningsart (vand, spildevand, varme, affald og el).

Det nyetablerede fælles serviceselskab danner, som ved Holding-modellen, rammen for samtlige medarbejdere og en samlet driftsorganisation til varetagelse af driften af de koncernforbundne driftsselskaber.

Figur 3.5. Organisering ved Fuld sammenlægning



☺ Indplacering af medarbejdere

En Fuld sammenlægning giver, som Holding-modellen, mulighed for en enstrenget styring gennem ét fælles holdingselskab og fokus på optimering af driften med den fælles medarbejderorganisering og fælles driftsorganisation. Forudsætningen for en Fuld sammenlægning er en ensretning af investeringsniveau, takster og serviceniveau inden for de enkelte forsyningsarter. Denne harmonisering er medvirkende til, at modellen giver mulighed for større synergier end Holding-modellen.

4 Skønnede økonomiske synergipotentialer

Dette afsnit præsenterer de potentielle synergigevinster, der skønnes at kunne realiseres ved de forskellige samarbejdsmodeller.

I afsnit 4.1 opsummeres de potentielle økonomiske synergier, som skønnes at kunne realiseres ved de forskellige samarbejdsmodeller.

I afsnit 4.2 beskrives de potentielle økonomiske synergier, som skønnes at kunne realiseres på lang sigt ved etablering af Teknisk samarbejde. Disse synergier vurderes at kunne realiseres, uanset om der sker en juridisk sammenlægning af selskaber, og er derfor behandlet separat.

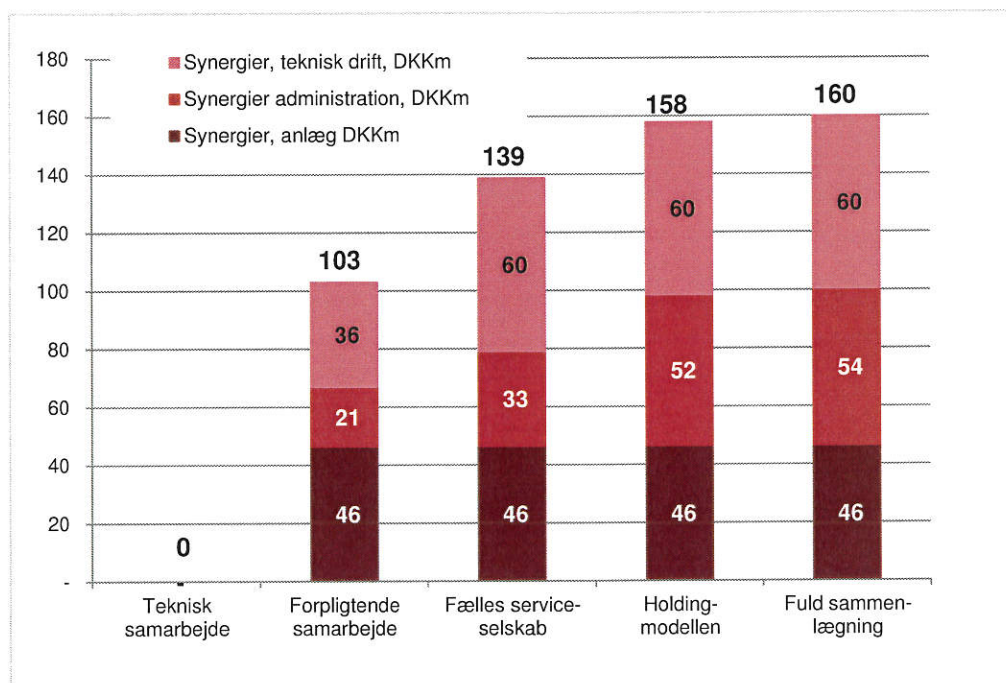
I afsnit 4.3 beskrives de potentielle økonomiske synergier, som skønnes at kunne realiseres ved de fire øvrige samarbejdsmodeller. Disse skønnede synergier er alene sammenlægningssynergier, dvs. synergier realiseret ved etablering af et fælles selskab. De potentielle synergier ved et Teknisk samarbejde kan således reelt tillægges disse samarbejdsmodeller.

Afsnit 4.4 præsenterer et skøn over de synergigevinster, som hver af de 11 kommuners forsyningskoncerner skønnes at kunne realisere ved implementering af Holding-modellen.

4.1 Vurdering af samlede skønnede synergipotentialer

Skønnet over de økonomiske synergigevinster ved de fem samarbejdsmodeller viser, at der kan realiseres væsentlige synergigevinster ved øget samarbejde mellem de eksisterende forsyninger. Nedenfor er de skønnede synergier for hver af de fem samarbejdsmodeller vist. De skønnede synergier ved de fire samarbejdsmodeller, hvor der etableres et fælles selskab, er sammenlægningssynergier og er opdelt på tre hovedområder, som beskrives yderligere nedenfor.

Figur 4.1. Skønnede økonomiske synergigevinster ved sammenlægning



Teknisk samarbejde består i nærværende analyse af centralisering af de deltagende forsyningers rensesanlæg i henhold til COWIs analyserapport, og der realiseres således ingen sammenlægningssynergier ved denne model. Synergigevinsten på 30 mio. kr. årligt realiseres efter en længere årrække, og kan principielt realiseres ved alle samarbejdsmodellerne, hvis det fordsatte rensestruktur realiseres.

Den største økonomiske synergigevinst realiseres ved en Fuld sammenlægning af de 11 forsyninger. I forhold til de skønnede synergigevinster ved Holding-modellen realiseres lidt højere administrative synergier ved Fuld sammenlægning som følge af færre driftsselskaber og dermed mindre administration i den nyetablerede organisation. Synergierne relateret til administration er i høj grad afhængig af graden af integration af funktioner og processer. De skønnede administrative synergigevinster ved samarbejdsmodellerne Fælles serviceselskab og Forpligtende samarbejde med mindre grad af integration er derfor noget lavere end ved implementering af Holding-modellen eller Fuld sammenlægning.

De forventede synergigevinster relateret til den nuværende tekniske drift, herunder reduktioner af driftsomkostninger som følge af stordriftsfordele, er ligeledes afhængige af graden af integration på driftsfunktioner og -processer. Synergigevinsterne fra teknisk drift er derfor ens ved implementering af Holding-modellen, Fuld sammenlægning og Fælles serviceselskab, da alle tre modeller indebærer etablering af en fælles driftsorganisation. Implementering af Forpligtende samarbejde muliggør ikke tekniske synergier i samme omfang, da alene en række af driftsaktiviteterne overgår til det fælles samarbejde, og der dermed ikke opnås stordriftsfordele i samme omfang.

Sammenlægningssynergierne på anlæg er i analysen forudsat at være ens for alle fire modeller, hvor der etableres et fælles selskab, da disse synergier primært relaterer sig til forbedrede indkøbspriser og -vilkår, som forventes at kunne realiseres ved at samle indkøbsfunktionen for de eksisterende forsyninger. Fælles indkøb og udbud forventes at kunne gennemføres i alle fire modeller.

Som anført i afsnit 4.3 bygger de skønnede sammenlægningssynergier på en grundlæggende forudsætning om, at alle nødvendige strukturændringer er gennemført. Etableringen af en ny organisation ved en sammenlægning af de 11 kommuners forsyninger gennemføres ikke fra den ene dag til den anden. Sammenlægning af processer, etablering af nye driftcentre mv. tager tid og er forbundet med væsentlige omkostninger. Som en generel tommelfingerregel udgør disse omkostninger et halvt til halvandet års sammenlægningssynergier, afhængigt af kompleksiteten i den valgte model. Ved implementering af Holding-modellen svarer tommelfingerreglen således til omkostninger på 80-250 mio. kr. De skønnede sammenlægningssynergier i figur 4.1 realiseres således ikke 1. dag ved etablering af en ny selskabsstruktur.

De skønnede synergier ved Teknisk samarbejde realiseres i takt med, at eksisterende anlæg udrangeres og erstattes af nye fælles anlæg og vil således ligge længere ud i fremtiden end synergierne, der opnås ved de øvrige samarbejdsmodeller.

En sammenlægning af de 11 kommuners forsyninger vil skabe et af de største forsyningsselskaber i Danmark inden for vand og spildevand. Der er ingen erfaringer, der indikerer, at et fælles selskab dermed bliver så stor, at stordriftsfordele bliver spist op af stordriftsulempen. Dette underbygges bl.a. af strukturen inden for vand i udlandet, erfaringer fra større vandselskaber i Danmark og forsyningsvirksomheder bl.a. inden for elsektoren. Alle deltagende forsyninger må således forvente synergier ved deltagelse i et fælles ledet selskab. Indskydes virksomhed inden for varme og affald, ligger synergierne især på det administrative område.

4.2 Skønnet synergipotentiale ved Teknisk samarbejde

For modellen Teknisk samarbejde er konklusionerne i Rambølls rapport om kortlægning og analyse af samarbejds muligheder fra april 2013 og COWIs rapport "Strukturanalyse Nordsjælland" fra maj 2014 anvendt som udgangspunkt for de skønnede synergier. En nærmere beskrivelse af betragtninger om de to rådgiverrapporters sammenhæng til nærværende analyse er beskrevet særskilt i bilag 1 til denne rapport.

Udgangspunktet for det Tekniske samarbejde er, at synergierne kan realiseres uden selskabsretlige sammenlægninger og dermed uden etablering af en fælles ledelse. Vi bemærker dog, at planlægningshorisonten er meget lang, og at det i praksis kan blive en udfordring og måske kan vise sig

umuligt at gennemføre, som følge af at de enkelte kommuner og forsyninger over tid vil udvikles i forskellige retninger uden en fælles ledelse og strategi.

Rambølls analyse fokuserer på samarbejde uden selskabsretlige sammenlægninger. Rambøll vurderer i deres rapport, at de deltagende forsyninger kan nå langt i forhold til at opfylde opstillede effektiviseringskrav. Rambølls analyse er dog udarbejdet tilbage i april 2013, hvorfor en del af besparelserne estimeret i rapporten sandsynligvis allerede er realiseret. COWI vurderer i deres rapport potentielle synergigevinster baseret på en centralisering af de deltagende forsyningers renseanlæg. COWIs rapport har, ud fra en forenklet teknisk forudsætning om en optimal renseanlægsstørrelse på 100.000 PE, vurderet, at en optimal struktur tager udgangspunkt i syv større renseanlæg, hvilket muliggør en årlig gevinst på 30 mio. kr.¹ Synergierne realiseres i takt med, at eksisterende anlæg udrangeres og erstattes af nye fælles anlæg. Dette medfører, at de anførte synergier vil ligge længere ud i fremtiden end synergierne, der opnås ved de øvrige samarbejdsmodeller. Synergierne realiseres ved driftbesparelser som følge af den forudsatte centralisering af renseanlæggene. Af den estimerede samlede besparelse på ca. 30 mio. kr. udgør besparelser fra reduktioner af antal årsværk ca. 33% (ca. 10 mio. kr.), svarende til ca. 22 årsværk.

COWIs analyse inddrager ikke fremtidens teknologier, og det er derfor vores vurdering, at de løsninger, der vil findes i praksis, vil afvige fra COWI-rapportens vurderinger. En konkret strategi på renseområdet vil inddrage andre og lokale hensyn som regional udvikling, nye metoder og teknologier, regenerering af næringssalte, udvinding af varme, bevarelse af vandbalance mv. Potentialet på ca. 30 mio. kr. årligt kan derfor anses som et minimumspotentiale, dog realiseret på lang sigt, fordi de eksisterende anlæg fortsat vil være funktionelle i en årrække endnu. Der kan desuden være mulighed for tekniske samarbejder mellem de deltagende forsyninger på andre områder, hvilket ligeledes taler for, at de ca. 30 mio. kr. kan anses som et minimumspotentiale.

Et Teknisk samarbejde vil kunne etableres uden selskabsretlige sammenlægninger og uden etablering af en fælles ledelse. Gevinsten på 30 mio. kr. årligt skal således lægges oven i den gevinst, der vurderes i det følgende, som er gevinster ved den egentlige sammenlægning til et nyt selskab.

Et Teknisk samarbejde alene, dvs. uden etablering af fælles ledelse, kan kombineret med den lange tidshorisont for realisation af synergierne ved dette samarbejde vise sig svært at gennemføre. Praksis har desuden i flere fortilfælde vist, at et reelt værdiskabende teknisk samarbejde først kan gennemføres efter en ledelses- og ejermæssig sammenlægning af aktiviteterne (fx etableringen af BIOFOS).

4.3 Skønnede synergipotentialer ved yderligere samarbejde

I dette afsnit beskrives de potentielle økonomiske synergier, som skønnes at kunne realiseres ved de fire øvrige samarbejdsmodeller. Afsnittet beskriver indledningsvist metode og forudsætninger for de skønnede synergigevinster, hvorefter de skønnede synergier præsenteres på de tre hovedområder; administration, drift og anlæg.

4.3.1 Metode og forudsætninger

Øget samarbejde og sammenlægninger af aktiviteter eller selskaber på tværs af de eksisterende forsyninger vil naturligt medføre realisation af stordriftsfordele og synergier. Stordriftsfordelene vil blandt andet kunne opnås på følgende områder:

- Fælles indkøb (store indkøbsstyrke)
- Fælles materieludnyttelse
- Centralisering og standardisering af funktioner, fx kundeservice, bogføring, HR mv. og dermed reduktion af dobbeltfunktioner.

¹ I COWIs analyse deltager tillige Lyngby-Taarbæk Forsyning A/S og Nordvand A/S. Det er NIRAS' vurdering, at konklusionerne vedrørende de estimerede årlige besparelser ikke ændres af, at disse to selskaber ikke indgår.

Analysen af de økonomiske synergipotentialer ved de forskellige samarbejdsmodeller tager udgangspunkt i indberetninger af omkostninger og antal medarbejdere for 2014 fra de 11 forsyninger. Med udgangspunkt i dette grundlag er erfaringer fra tilsvarende tidligere gennemførte foranalyser, herunder ”Foranalyse – Vurdering af potentialer ved samarbejde mellem ni forsyninger” og ”Foranalyse – Vurdering af potentialer ved samarbejde mellem tolv forsyninger”, anvendt til at skønne synergigevinsterne ved øget samarbejde mellem de deltagende forsyninger.

De skønnede synergigevinster er vurderet på følgende tre hovedområder:

- **Synergier, administration** bestående af synergier som følge af reduktioner af administrative medarbejdere og reduktioner af administrationsomkostninger i de eksisterende driftsselskaber.
- **Synergier, teknisk drift** bestående af synergier som følge af reduktioner af driftsmedarbejdere samt reduktioner af driftsomkostninger, fx pga. stordriftsfordele.
- **Synergier, anlæg** bestående af synergier som følge af forventet øget indkøbsstyrke (indkøbspriser- og vilkår).

Synergigevinsterne baseres på samme grundlæggende forudsætninger, som er anvendt ved de tidligere analyser:

- **Alle nødvendige strukturændringer er gennemført**, dvs. sammenlægning af processer og it-systemer, etablering af nødvendige nye driftscentre og administrationsdomicil mv. forudsættes at være gennemført, og den nye organisation forudsættes dermed at være på plads.
- **Omfanget af in-house-funktioner er uændret i forhold til i dag**, dvs. det er forudsat, at der ikke hjemtages yderligere opgaver i forhold til i dag.
- **Analysen omfatter alene sammenlægningssynergier**, dvs. analysen omfatter ikke synergier, der eventuelt allerede kan realiseres i dag.
- **Der realiseres ikke synergier på køb af energi og udliciterede større opgaver**, dvs. indkøb af brændsel mv. i de omfattede varmeselskaber samt udliciterede affaldsopgaver, som eksempelvis Forsyning Helsingørs udliciterede indsamlingsordning og Halsnæs’ betaling til I/S Vestforbrænding, indgår ikke i omkostningsbasen, der ligger til grund for de estimerede synergipotentialer.

4.3.2 Skønnede synergier, administration

Synergigevinsterne relateret til administration består, jf. ovenfor, af synergier, der følger af reduktioner af administrative medarbejdere og reduktioner af administrationsomkostninger i de eksisterende driftsselskaber. Skønnet over disse synergigevinster er fastsat baseret på tidligere erfaringer med udgangspunkt i forsyningernes indberettede oplysninger om administrative medarbejdere ultimo 2014 og administrationsomkostninger afholdt i regnskabsåret 2014.

4.3.2.1 Administrative medarbejdere

Baseret på vores erfaringer fra tidligere analyser er potentialet for medarbejderreduktioner vurderet i de fire modeller, som vist i figuren nedenfor.

Figur 4.3. Skønnede synergier, administrative medarbejdere

	Forpligtende samarbejde	Fælles service-selskab	Holding-modellen	Fuld sammenlægning
Antal årsværk i dag	123	123	123	123
Antal årsværk i ny organisation	112	92	77	72
Synergier årsværk (%)	7-12%	23-28%	33-43%	38-45%
Synergier (DKKm)*	4-7	13-16	20-25	22-27

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

Vores erfaring er, at der ved Holding-modellen og Fuld sammenlægning kan realiseres betydelige synergigevinster ved reduktion af administrative medarbejdere på ca. 35-45 % af eksisterende årsværk som følge af den fulde integration af administrative funktioner og medarbejdere i disse modeller.

Etablering af Fælles serviceselskab og Forpligtende samarbejde muliggør ikke tilsvarende reduktioner af administrative medarbejdere. Ved Fælles serviceselskab vil det være nødvendigt at fastholde administrative medarbejdere i de eksisterende forsyningskoncerner til håndtering af administration og indkøb hos det Fælles serviceselskab. Ved et Forpligtende samarbejde realiseres alene reduktioner af de administrative medarbejdere, der overføres til det fælles Shared serviceselskab.

4.3.2.2 Administrative omkostninger

Baseret på vores erfaringer fra tidligere analyser er de potentielle reduktioner af administrative omkostninger vurderet i de fire modeller, som vist i figur 4.4 nedenfor. Det økonomiske potentiale er skønnet med udgangspunkt i de afholdte administrationsomkostninger i 2014 i de eksisterende driftsselskaber og serviceselskaber.

Figur 4.4. Skønnede synergier, administrative omkostninger

	Forpligtende samarbejde	Fælles serviceselskab	Holding-modellen	Fuld sammenlægning
Synergier (%)	11-14%	13-16%	20-28%	20-28%
Synergier (DKKm)	13-17	15-20	25-35	25-35

De skønnede synergier fra reduktioner af administrationsomkostninger er ligeledes størst ved Holding-modellen og Fuld sammenlægning. Vores erfaring er, at der blandt andet realiseres synergier gennem reduktion af lokale- og bygningsomkostninger samt prisreduktioner på en række indkøbsfunktioner som følge af en øget indkøbsstyrke.

De skønnede synergigevinster, der realiseres ved etablering af Fælles serviceselskab og Forpligtende samarbejde, er væsentligt lavere, da der ikke kan opnås tilsvarende reduktioner i administrationsomkostningerne i de eksisterende forsyningskoncerner i disse modeller.

4.3.3 Skønnede synergier, teknisk drift

Synergigevinsterne relateret til den tekniske drift består, som beskrevet ovenfor, af synergier, der kan realiseres ved reduktioner af tekniske medarbejdere samt reduktioner af driftsomkostninger under forudsætning om uændrede miljø- og servicemål. Skønnet over disse synergigevinster er fastsat baseret på tidligere erfaringer med udgangspunkt i forsyningernes indberettede oplysninger om driftsmedarbejdere ultimo 2014 og driftsomkostninger afholdt i regnskabsåret 2014, ekskl. afskrivninger, køb af energi samt udliciterede større opgaver.

4.3.3.1 Driftsmedarbejdere

Baseret på vores erfaringer fra tidligere analyser om nødvendige driftsorganisationer, og dermed potentialet for medarbejderreduktioner, er de potentielle synergigevinster i relation til driftsmedarbejdere vurderet i de fire modeller, som vist i figuren nedenfor.

Figur 4.5. Skønnede synergier, driftsmedarbejdere

	Forpligtende samarbejde	Fælles serviceselskab	Holding-modellen	Fuld sammenlægning
Antal årsværk i dag	364	364	364	364
Antal årsværk i ny organisation	336	291	291	291
Synergier årsværk (%)	6-10%	18-22%	18-22%	18-22%
Synergier (DKKm)*	11-18	35-40	35-40	35-40

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

Der etableres en fuldt integreret driftsorganisation i såvel Holding-modellen, Fuld sammenlægning og Fælles serviceselskab. Den nødvendige driftsorganisation er derfor vurderet ens for disse tre modeller bestående af ca. 290 driftsmedarbejdere, svarende til en medarbejderreduktion på ca. 73 årsværk og et skønnet økonomiske potentiale på 35-40 mio. kr.

En del af det samlede antal årsværk i dag består af driftsmedarbejdere relateret til anlægsprojekter (plan- og projektmedarbejdere). Synergierne beregnet for disse medarbejdere (ca. 5-6 mio. kr. i Holding-modellen) vil likviditetsmæssigt påvirke forsyningerne positivt i takt med udførelsen af anlægsprojekterne, men vil alene påvirke driften i takt med, at anlæggene afskrives.

Implementering af Forpligtende samarbejde muliggør ikke tekniske synergier i samme omfang, da alene en række af driftsaktiviteterne, og dermed driftsmedarbejdere, overgår til det fælles samarbejde.

4.3.3.2 Driftsomkostninger

Baseret på erfaringer fra tidligere analyser er omkostningsreduktioner for så vidt angår driftsomkostninger vurderet i de fire modeller, som vist i figur 4.6 nedenfor. Det økonomiske potentiale er skønnet med udgangspunkt i de afholdte driftsomkostninger i 2014 i de eksisterende driftsselskaber og serviceselskaber.

Figur 4.6. Skønnede synergier, driftsomkostninger

	Forpligtende samarbejde	Fælles service-selskab	Holding-modellen	Fuld sammenlægning
Synergier (%)	5-8%	5-8%	5-8%	5-8%
Synergier (DKKm)	17-27	17-27	17-27	17-27

De skønnede synergigevinster realiseres primært gennem den øgede indkøbsstyrke, som en fælles driftsorganisation muliggør. De i afsnit 3.2 beskrevne opgaver, som forudsættes overført til fællesskabet ved et Forpligtende samarbejde, omfatter opgaver på såvel det administrative som tekniske område, hvorfor der ligeledes realiseres driftsomkostningssynergier ved denne model.

4.3.4 Skønnede synergier, anlægsinvesteringer

Den forventede øgede indkøbsstyrke ved en fælles driftsorganisation forventes ligeledes at muliggøre omkostningsreduktioner af forsyningernes anlægsinvesteringer. Vores erfaringer viser, at øget indkøbsstyrke særligt har betydning for indkøb af ekstern rådgivning i forbindelse med anlægsprojekter, men også at indkøb af materialer mv. kan foretages billigere, når volumen øges. De gennemsnitlige skønnede anlægssynergier vurderes at ligge på 6-7 % som et vægtet gennemsnit af disse elementer. Anlægssynergierne vil i takt med, at investeringerne foretages, påvirke de deltagende forsyningers likviditet positivt. Effekten på driften, og dermed taksterne, realiseres dog først i takt med at anlæggene afskrives.

Figur 4.7. Skønnede synergier, anlægsinvesteringer

	Forpligtende samarbejde	Fælles service-selskab	Holding-modellen	Fuld sammenlægning
Synergier (%)	6-7%	6-7%	6-7%	6-7%
Synergier (DKKm)	43-50	43-50	43-50	43-50

Anlægssynergierne er i analysen forudsat at være ens for alle fire modeller, da disse synergier primært relaterer sig til de forbedrede indkøbspriser og -vilkår, der forventes at kunne realiseres ved at samle indkøbsfunktionen for de eksisterende forsyninger. De økonomiske synergier er skønnet med udgangspunkt i forsyningernes aktivitetsniveau (afholdte investeringer) i 2014 og er vist i figuren nedenfor.

4.3.5 Synergier, finansiering

Vores erfaring fra tidligere analyser er, at der ikke forventes væsentlige synergigevinster på finansieringsområdet ved øget samarbejde. Årsagen hertil er de i forvejen lave finansieringsomkostninger for anlægslån optaget hos KommuneKredit. Det er derfor vores vurdering, at tilsvarende er gældende for de deltagende forsyninger i nærværende analyse, hvorfor finansielle synergigevinster ikke er omfattet af analysen.

4.4 Skønnede individuelle synergier

I dette afsnit foretages et skøn over de individuelle synergier, som hver enkelt nuværende forsyningskoncern skønnes at kunne realisere efter sammenlægning af aktiviteterne i en fælles koncern. Beregningerne er foretaget med udgangspunkt i synergigevinsterne skønnet for Holding-modellen, da de seneste større sammenlægninger i sektoren er gennemført efter denne model. De skønnede synergigevinster ved Fuld sammenlægning er på niveau med Holding-modellen og vil således vise et tilsvarende billede af de individuelle synergier. Synergigevinsterne skønnet ved Forpligtende samarbejde og Fælles serviceselskab er ca. 35 % henholdsvis ca. 12 % lavere end ved Holding-modellen og Fuld sammenlægning. Det er vores vurdering, at de individuelle synergier ved etablering af de to samarbejder alt andet lige vil være tilsvarende lavere og dermed at den %-vise andel af de samlede synergier vil være den samme for hver af de deltagende forsyninger i de fire samarbejdsmodeller. Et skøn over fordelingen af de samlede synergigevinster ved disse to modeller fremgår af bilag 2.

Et af elementerne i Holding-modellen er, at der etableres et fælles serviceselskab. Alle medarbejdere ansættes i dette selskab, som afholder alle drifts- og administrationsomkostninger i den fælles forsyningskoncern. De fremtidige økonomiske synergier vil derfor, i alt væsentlighed, realiseres i det fælles serviceselskab og indgå i grundlaget for dette selskabs levering af serviceydelser til de enkelte forsyningselskaber i de 11 eksisterende forsyningskoncerner.

Drift- og administrationsomkostningerne, og dermed også synergigevinsterne, vil efterfølgende fordeles til driftsselskaberne gennem disse selskabers samhandel med det fælles serviceselskab. Fordelingen vil baseres på driftsselskabernes træk på de fælles ressourcer i det fælles serviceselskab, enten som et administrationsbidrag, som et tillæg (overhead) til timeprisen for de medarbejdere, der udfører opgaver, og et tillæg (overhead) til de eksterne driftsomkostninger, eller en kombination heraf.

Den aftale, der skal fastsætte det enkelte forsyningselskabs træk på det fælles serviceselskab (fordelingsmodellen), skal baseres på kostægte principper, og der kan således på nuværende tidspunkt alene gives et indikativt skøn herfor. Allokeringen af de samlede synergier til den enkelte forsyning indeholder derfor væsentlige elementer af skøn. Det kan imidlertid lægges til grund, at alle forsyninger får en positiv andel af synergierne.

Ud over en andel af de økonomiske synergigevinster, vil flere af de nuværende forsyningskoncerner opleve et serviceløft ved at blive en del af en større organisation. En større organisation muliggør, at opgaver i højere grad kan løses af specialister og med funktioner, som forsyningerne hver især ikke har i dag.

Forsyningerne vil bl.a. opleve dette serviceløft som en højere "leveringssikkerhed" i forbindelse med sygdom og andet fravær, hvor den fremtidige større organisation på kritiske områder som regnskabsudarbejdelse, lønudbetalinger, regulatoriske indberetninger mv. vil have en højere grad af back-up på medarbejderfunktionerne. Herudover vil forsyningerne blive en del af en mere specialiseret organisation, hvor bl.a. it vil håndteres og supporteres af en gruppe af dedikerede og specialiserede it-medarbejdere, som arbejder fuld tid med den fælles koncerns it-systemer.

4.4.1 Metode og forudsætninger

Fordelingen af Holding-modellens skønnede synergigevinster til de 11 forsyningskoncerner baseres på følgende grundlæggende forudsætninger:

- De samlede økonomiske synergier, der fordeles, udgør 158 mio. kr. opnået ved etablering af Holding-modellen, som det fremgår af afsnit 4.2. Data og forudsætninger, som beskrevet her, er ikke ændret.
- Alle 11 forsyninger deltager i etableringen af den nye forsyningskoncern.

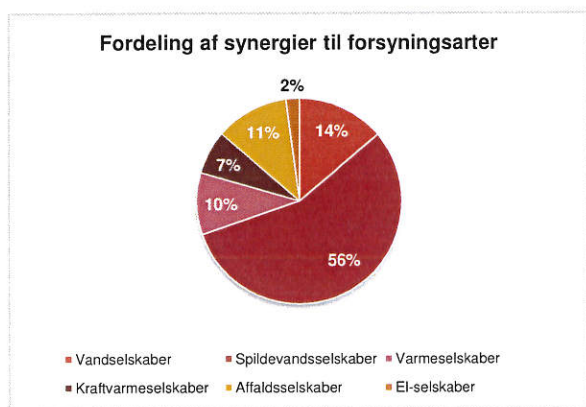
De samlede synergier fordeles indledningsvist på de forskellige forsyningsarter. Fordelingen foretages med udgangspunkt i omkostningsbaserne (ekskl. afskrivninger, køb af energi og udliciterede større opgaver) for hver forsyningsart, således at de mest omkostningstunge aktiviteter også tildeles størst andel af synergierne. Synergigevinsten fordeles herefter ud fra fordelingsnøglerne, kundeantal, omkostningsbase og netvolumenmål (vand og spildevand) på de enkelte forsyningskoncerner.

Anlægssynergier fordeles direkte til de enkelte driftsselskaber på baggrund af selskabernes investeringsniveauer i 2014.

4.4.2 Fordeling af synergigevinster til forsyningsarter

Jf. ovenfor, fordeles de skønnede synergigevinster indledningsvist til de forskellige forsyningsarter. I figur 4.8 nedenfor er de opgjorte synergigevinster for drifts- og administrationsomkostninger fordelt på forsyningsarterne med udgangspunkt i de afholdte påvirkelige driftsomkostninger i 2014 (dvs. ekskl. afskrivninger, køb af energi, udliciterede indsamlingsordninger mv.). De mest omkostningstunge aktiviteter er således også de forsyningsarter, der tildeles den største andel af synergierne. Som det fremgår af figur 4.8, udgør spildevand som forventet den mest omkostningstunge forsyningsart og tildeles derfor den største andel af de skønnede driftssynergier.

Figur 4.8. Fordeling af synergier til forsyningsarter



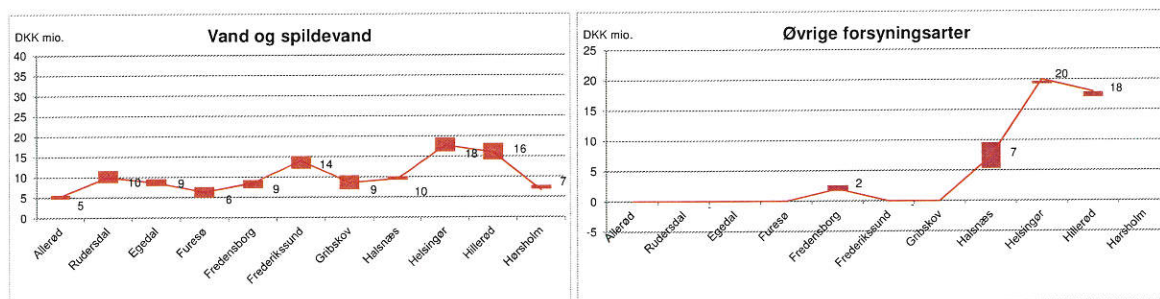
Som beskrevet under afsnit 4.3.1, fordeles anlægssynergier direkte til de enkelte driftsselskaber på baggrund af selskabernes investeringsniveauer i 2014.

4.4.3 Skønnet fordeling af synergigevinster

Fordelingen af den samlede skønnede synergigevinst på 158 mio. kr. til de 11 forsyninger er vist nedenfor i figur 4.9. Figuren illustrerer en skønsmæssig størrelse af synergigevinsterne, der kan henføres til de enkelte forsyninger, herunder til forsyningernes vand- og spildevandsområde. Jf. ovenfor, baseres fordelingerne illustreret nedenfor på den indledningsvist foretagne fordeling af de samlede driftssynergier på de forskellige forsyningsarter.

Realisering af den samlede skønnede synergigevinst forudsætter, at alle 11 forsyninger indgår i samarbejdet. Hvis færre forsyninger indgår i samarbejdet, vil de samlede synergier alt andet lige blive forholdsvist mindre, primært som følge af, at indkøbsstyrken reduceres, og at reduktionen af antallet af dobbeltfunktioner bliver mindre. Hermed vil de skønnede intervaller for individuelle synergier ligeledes reduceres.

Figur 4.9. Skønnet fordeling af synergigevinster (Holding-modellen)



Grafen til venstre illustrerer intervallet, der skønsmæssigt indikerer størrelsen af synergigevinsterne, der kan henføres til de enkelte forsynings vand- og spildevandsområde (røde værdispænd). Grafen til højre illustrerer et skønsmæssigt interval for størrelsen af synergigevinsterne, der kan henføres til de øvrige forsyningsarter (brunt værdispænd).

De skønnede intervaller illustreret ovenfor er fastlagt skønsmæssigt med udgangspunkt i den indledningvisse fordeling af synergier til de forskellige forsyningsarter og de anvendte fordelingsnøgler. De skønnede intervaller er således udtryk for den væsentlige usikkerhed, der ligger i den viste fordeling, som er baseret på skøn og generelle antagelser. De faktisk realiserede synergigevinster i de enkelte forsyningsarter og underliggende forsyningsarter afhænger af den valgte samarbejdsmodel og valg af fordelingsmodel til fordeling af fremtidige fællesomkostninger.

Intervallerne illustreret i figur 4.9 er således alene indikative skøn. Graferne ovenfor tegner dog et billede af, at det vil være hensigtsmæssigt at inkludere alle forsyningsarter i de eksisterende selskaber i et eventuelt fremtidigt øget samarbejde. Hvis eksempelvis varme udeholdes af et fælles selskab, vil det skabe u hensigtsmæssige, negative synergier både for fællesskabet og på kort sigt for varmemeforsyningen.

5 Juridiske problemstillinger

Baseret på vores erfaringer beskrives i dette afsnit visse juridiske forhold, der kan være til hinder for eller vanskeliggøre gennemførelsen af de samarbejdsmodeller, som er bekræftet i afsnit 3.

Sammenfattende er det vores vurdering, at lovgivningen ikke er til hinder for, at de kommuner, som deltager i undersøgelserne, deltager i et samarbejde for at løse fælles forsyningsopgaver. Der er ikke væsentlige juridiske forhold, der hindrer gennemførelsen af de analyserede modeller, når de tilrettelægges med øje for de gældende regler.

Vi anbefaler imidlertid, at den konkrete model for ejerfordeling og struktur for sammenlægningen af de 11 forsyninger forelægges Forsyningssekretariatet og Energitilsynet med henblik på at undgå krav om registrering og modregning af en eventuel utilsigtet udlodning til kommunerne.

Vi anbefaler desuden, at der foretages en juridisk gennemgang af væsentlige kontrakter og andre juridiske forhold i forsyningselskaberne inden en eventuel sammenlægning for at vurdere, om disse indeholder bindinger eller andre forhold af betydning for sammenlægningen eller vilkårene herfor. Dette kan foretages efter den politiske principbeslutning og i forbindelse med udfærdigelse af det endelige beslutnings- og stiftelsesgrundlag.

5.1 Det kommunale hjemmelsgrundlag

5.1.1 Holding-modellen eller Fuld sammenlægning

Holding-modellen og Fuld sammenlægning indebærer begge, at de nuværende 11 forsyningskoncerner sammenlægges til en ny samlet forsyningskoncern. De deltagende kommuner bliver dermed via det fælles holdingselskab indirekte medejere af hinandens forsyningselskaber, herunder forsyningselskaber, der alene udøver aktiviteter af interessemæssig tilknytning til andre kommuner.

Grundlaget for kommunernes deltagelse i affaldsselskaber er ikke selvstændigt reguleret og skal derfor kunne rummes inden for de uskrevne grundsætninger i kommunalfuldmagten, herunder lokalitetsprincippet. Derimod antages det, at lokalitetsprincippet ikke finder anvendelse på kommunernes deltagelse i elforsyningsaktiviteter med hjemmel i elforsyningsloven.

Statsforvaltningen har for nyligt udtalt, at en kommune kan deltage i aktiviteter inden for varmforsyning og affaldshåndtering i andre kommuner, uden at den pågældende kommune selv indskyder sådanne aktiviteter i en fælles forsyningskoncern. Statsforvaltningen har bl.a. lagt vægt på, at det fælles selskab udelukkende varetager opgaver, som kommunerne selv ville kunne udføre og uden erhvervsøkonomisk formål, samt at ingen af kommunerne opnår bestemmende indflydelse. Det vil sandsynligvis være relevant, at der rettes afklarende henvendelse til Statsforvaltningen om en specifik selskabsstruktur.

5.1.2 Fælles serviceselskab og Forpligtende samarbejde

Kommunernes etablering af og deltagelse i Fælles serviceselskab eller Forpligtende samarbejde (Shared Service Center) med andre kommuner er ikke specifikt reguleret i lovgivningen. I forarbejderne til vandsektorloven anføres det imidlertid, at et serviceselskab kan etableres af flere kommuner i fællesskab til at varetage opgaver for vand- og spildevandsforsyningselskaber, der ejes af kommunerne hver især.

Vandsektorloven giver mulighed for, at serviceselskaber, ud over vand- og spildevandsselskaber, kan levere servicefunktioner til virksomheder, der bl.a. udøver aktiviteter inden for varmforsyningsloven, elforsyningsloven samt affaldshåndtering i medfør af miljøbeskyttelsesloven. På tilsvarende måde er der skabt hjemmel herfor med den seneste ændring i varmforsyningsloven.

Det må på den baggrund antages, at kommuner kan etablere og deltage i Fælles serviceselskab eller Shared Service Center, der leverer servicefunktioner til selskaberne i kommunernes forsyninger.

5.2 Udbudsretlige forhold

Kontrakter, som et forsyningsselskab indgår med et serviceselskab, skal som udgangspunkt indgås under iagttagelse af udbudsreglerne. Dette udgangspunkt gælder også, hvor serviceselskabet er koncernforbundet med forsyningsselskabet ("ordregiver").

EU-domstolen har imidlertid i praksis fastslået, at en ordregiver, under visse nærmere betingelser, uden forudgående offentligt udbud kan overdrage en kontrakt til en selvstændig juridisk enhed, som er koncernforbundet, eller som ordregiver på anden måde har direkte eller indirekte kontrol med, når kriterierne for at anvende den såkaldte udvidede in-house-regel er opfyldt.

På baggrund af den af EU-domstolen skabte praksis og vedtagelsen af de nye udbudsdirektiver er det vores vurdering, at forholdet mellem forsyningsselskaberne og serviceselskabet i Forpligtelse samarbejde (Shared serviceselskabet), Fælles serviceselskab, Fælles holdingselskab eller Fuld sammenlægning kan organiseres, og samarbejdsaftalerne kan udformes, så forsyningsselskabernes køb af ydelser fra serviceselskabet vil være omfattet af den såkaldte udvidede in-house-regel. I forhold til det Tekniske samarbejde vil der være mere begrænset adgang til at varetage opgaver for de andre forsyninger efter principperne i den udvidede in-house-regel.

Det bemærkes, at den endelige udbudsretlige vurdering af forsyningsselskabernes køb af ydelser i de fire modeller vil afhænge af de vedtægter og ejeraftaler, der vil blive udfærdiget i forbindelse med implementeringen, ligesom lovgivningen ændres.

5.3 Krav om registrering af vederlag ved afståelse

Kommuner skal registrere enhver overførelse af økonomisk værdi, der sker fra virksomheder eller koncerner, hvori der indgår henholdsvis elforsynings- eller varmfremføringsaktiviteter eller vand- og spildevandsforsyningsaktiviteter ifølge elforsyningslovens § 37, varmforsyningslovens § 23l samt § 2 i lovn. 634 af 7. juni 2010 om kommuners afståelse af vandforsyninger og spildevandsforsyninger ("stoploven").

Registreringspligten omfatter både tilfælde, hvor kommunen afstår sine ejerandele i en enkelt virksomhed eller en koncernstruktur, som virksomheden eller virksomhederne indgår i, og tilfælde hvor kommunen modtager en uddeling, fx i form af udbytte. For så vidt angår vand- og spildevandsforsyninger, gælder kravet om registrering tillige i tilfælde, hvor der sker afståelse af ejerandele eller udlodningen nede i en koncernstruktur og ikke kun direkte udlodninger til kommunen.

Ved afståelse forstås enhver form for afhændelse, ombytning eller opgivelse af kommunens ejerandele i den pågældende virksomhed eller koncern.

Fusioner, spaltninger eller tilførsel af aktiver anses ikke for afståelse af ejerandele, i det omfang kommunens vederlag består af ejerandele i én eller flere virksomheder omfattet af registreringspligten, og kommunen ikke modtager noget vederlag som følge af omstruktureringen.

Det er en betingelse for at undgå registreringspligt, at kommunerne opnår direkte eller indirekte ejerandele i samme indbyrdes forhold i den virksomhed eller de virksomheder, der består efter den selskabsmæssige omstrukturering, og at disse virksomheder ikke undtages fra kravet om registrering.

Af hensyn til at undgå krav om registrering og modregning i det statslige bloktilskud til kommunerne anbefaler vi, at den konkrete model for værdiansættelse og struktur for en eventuel sammenlægning af de 11 forsyninger forelægges henholdsvis Forsyningssekretariatet og Energitilsynet med henblik på at undgå krav om registrering og modregning af en eventuel utilsigtet udlodning til kommunerne.

5.4 Forbrugerrepræsentation

Lovgivningen giver forbrugerne krav på repræsentation i bestyrelsen for selskaber, der udøver vand- og spildevandsforsyningsvirksomhed omfattet af vandsektorloven, elnetvirksomhed og fjernvarmevirksomhed (distribution). Forbrugerrepræsentanterne skal have samme rettigheder og pligter som de øvrige bestyrelsesmedlemmer.

I stedet for at afholde forbrugervalg i varme- og elselskaber kan kommunalt ejede virksomheder lade én eller flere kommunalbestyrelser i virksomhedens forsyningsområde vælge flertallet af bestyrelsen i kraft af kommunernes udøvelse af ejerbeføjelser på virksomhedens generalforsamling eller på anden måde. Denne mulighed bygger på en betragtning om, at en flerhed af forbrugere i en virksomheds forsyningsområde har valgt kommunalbestyrelsen og herigennem indirekte har indflydelse på udpegningen af virksomhedens bestyrelse.

I koncernstrukturer anses indflydelseskravet tillige for opfyldt, hvis flertallet af medlemmerne i bestyrelsen for den øverste juridiske person er valgt eller udpeget på ovennævnte måde, og denne bestyrelse direkte eller indirekte vælger virksomhedens bestyrelse, jf. varmforsyningslovens § 23h, stk. 3 og elforsyningslovens § 41, stk. 3.

Der gælder ikke tilsvarende modifikation fra kravet om valg af forbrugerrepræsentanter i vand- og spildevandsselskaber.

Hvis de 11 forsyningskoncerner fusionerer i Fælles holdingselskab eller Fuld sammenlægning, vil bestyrelsen i holdingselskabet formentlig komme til at bestå af et flertal af personer, som *ikke* er valgt af kommunalbestyrelserne i henholdsvis varme- og elforsyningernes forsyningsområde, da kun tre forsyningskoncerner varetager varmforsyning, og én varetager elforsyning (se figur 1.1). Dette forhold skal derfor afklares konkret.

5.5 Medarbejderrepræsentation

Selskabsloven giver under visse omstændigheder medarbejderne ret til at vælge et antal bestyrelsesmedlemmer til det selskab, som medarbejderne er ansat i ("selskabsrepræsentation") og et eventuelt moderselskab hertil ("koncernrepræsentation"). De nærmere regler herom fremgår af bekendtgørelse om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskaber.

Medarbejderne har i henhold til disse regler ret til at vælge et antal medlemmer til selskabets og koncernselskabets bestyrelse og suppleanter for disse svarende til halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer.

Bekendtgørelsen giver mulighed for, at der etableres en frivillig ordning om henholdsvis selskabs- og/eller koncernrepræsentation, der afviger fra medarbejderbekendtgørelsens bestemmelser, herunder antallet af medlemmer, der skal vælges til bestyrelsen.

En frivillig ordning skal etableres i enighed mellem selskabets ledelse og medarbejdere og godkendes på selskabets generalforsamling. En frivillig ordning ophører, hvis medarbejderne ved en ja/nej-afstemning beslutter, at der skal vælges medarbejderrepræsentanter i henhold til den lovbestemte ordning. Endvidere kan begge parter opsige en frivillig ordning.

6 Konsekvenser og muligheder for kommunerne

Foruden de potentielle økonomiske synergigevinster muliggør et øget samarbejde mellem de 11 deltagende kommuner desuden en række nye muligheder. Baseret på vores erfaringer fra tidligere analyser beskrives i dette afsnit konsekvenser og muligheder for de 11 deltagende kommuner på forskellige områder, herunder forsyningssikkerheden.

6.1 Forsyningssikkerhed

Forsyningssikkerhed handler om leverancesikkerhed og leverancestabilitet. Indgåelse af øget samarbejde vil have følgende fordele for forsyningssikkerheden:

- **Nødforbindelser:** Forsyningssikkerheden for vandforsyningerne vil kunne styrkes, idet man får et samlet overblik over anlæg og ledningsnet, herunder deres kapaciteter, driftsstatus og lokale beredskaber. Dette vil forbedre muligheden for at etablere nødforbindelser/fælles net og derved styrke forsyningssikkerheden.
- **Vagtordning:** Etablering af en fælles vagtordning vil give et væsentligt større vagthold, end der isoleret set er i de enkelte forsyninger i dag. Det betyder, at der vil være flere vagter at trække på, hvis der sker en større hændelse i én af de 11 kommuner.
- **Bæredygtig indvinding:** Der vil blive bedre mulighed for at udnytte vandindvindingstilladelser og beskyttelse af grundvandsressourcen både på kort og på langt sigt.
- **Risikostyring:** Man vil kunne sætte fælles standarder og hæve bundniveauet for risikostyring af anlæggene for derigennem at øge leverancesikkerheden for anlæggene.
- **Beredskab:** Der vil samlet set opnås et større beredskab ved deling af fx slamsuger, drikkevandsbeholdere, reservepumper, varmeapparater, vagter, håndværkere mv.
- **Koordinering og kommunikation:** Kunderne, leverandører og kommunale beredskaber i de 11 kommuner får en fælles indgang til forsyningen i tilfælde af fx et regionalt strømsvigt. Det vil alt andet lige gøre koordinering og kommunikation af indsætter mere effektiv.

Der foreligger ikke et samlet datagrundlag i forsyningsselskaberne, som gør det muligt at angive et sigende måltal for den eksisterende indsats og tilhørende resultater vedrørende forsyningssikkerhed, eksempelvis antal overskridelser af drikkevandskvaliteten, kogepåbud eller anden svigt i forsyningsleverancen. Det er derfor ikke muligt at sætte tal på potentielle forbedringer vedrørende forsyningssikkerhed som følge af en samlet forsyning, og resultaterne er derfor kun kvalitative perspektiver.

6.2 Økonomi for selskaberne

Som beskrevet i afsnit 4, frigør en sammenlægning af forsyningsaktiviteterne i de 11 kommuner en række økonomiske synergier. Disse synergier kan anvendes til forøgelse af serviceniveauet, fremrykning af anlægsinvesteringer eller nedsættelse af taksterne.

Flere af de 11 forsynings vand- og spildevandsselskaber har i dag fået pålagt markante effektiviseringspotentialer fra Forsyningssekretariatet. Selv om modellen, der ligger til grund for benchmarkingen, er ved at blive opdateret til en total-omkostningsbenchmarking (TOTEX), forventes presset på forsyningerne ikke at blive mindre i de kommende år. Dette underbygges bl.a. af, at den nuværende benchmarking pålægger vandsektoren som helhed et samlet effektiviseringspotentiale på ca. 700 mio. kr., hvilket er markant lavere end de 1,3 mia. kr., som vand- og spildevandsselskaberne skal reducere omkostningerne med frem til 2020 ifølge regeringens Vækstpakke 2014.

Vækstpakke 2014 kræver ligeledes væsentlige effektiviseringer af elsektoren, affaldsforbrændingssektoren og varmforsyningssektoren. Vi kender endnu ikke udmøntningen af reglerne, men det må forventes, at dette effektiviseringspres også vil ramme forsyningsselskaberne i Nordsjælland.

Realisering af synergier ved sammenlægning af forsyningsaktiviteterne i Nordsjælland kan være et skridt på vejen til at imødegå de fremtidige effektiviseringskrav.

6.3 Overordnet vision for samarbejdet og perspektiver inden for udvikling inden for forsyning og tilknyttede erhverv

I dette afsnit beskrives kort, hvilke elementer der erfaringsmæssigt kan indgå forsyningsselskabers strategi og vision og der gives konkrete forslag til mulige elementer i en vision for et eventuelt øget samarbejde på forsyningsområdet mellem de deltagende 11 kommuner.

6.3.1 Erfaringer og perspektiver

De kommunale forsyningsselskaber har traditionelt skullet balancere hensyn til forsyningssikkerhed, høj kvalitet i ydelserne (fx det rene vand) og lavest mulige omkostninger for borger og virksomheder.

I forlængelse heraf har nogle forsyningsselskaber også haft til opgave at bidrage til at realisere kommunalpolitiske mål fx inden for miljøområdet, klimaområdet og skybrudssikring. Dette kan fx være målsætninger om reduktion af CO₂, mere affaldssortering, skovrejsning til sikring af grundvandet, fælleskommunale planer for udbygning af skybrudssikring, rådgivning om hvordan borger og virksomheder kan nedsætte ressourceforbruget m.m.

Endelig har nogle forsyningsselskaber herudover haft til opgave at understøtte kommunale erhvervspolitiske mål ved fx at fungere som innovations- og vækstdrivere i relation til uddannelsesinstitutioner og private virksomheder. For eksempel i form af samarbejde med DTU om udvikling af fremtidens forsyningsteknologier eller i form af samarbejde med private virksomheder om udvikling af det kommercielle potentiale, der ligger i, at private virksomheder kan eksportere danske løsninger på forsyningsområdet.

I det nordsjællandske område kan et fælles forsyningsselskab indgå aktivt i eksisterende og fremtidige samarbejder på det erhvervspolitiske område som fx "KLIKOVAND", ReVUS, "symbiosesamarbejder", "Greater Copenhagen" og "Energi på Tværs". Af sidstnævnte fremgår fx, at:

"Kommuner, region og forsyningsselskaber samarbejder om strategisk energiplanlægning og koordinerer fremtidige investeringer i energisystemet, så synergier udnyttes og energi- og transportsystemet bliver effektivt. Der samarbejdes med virksomheder og universiteter om at være førende inden for innovation og udvikling af grønne løsninger, der sikrer jobskabelse, grøn vækst og øget livskvalitet"

Et udvidet forsyningssamarbejde mellem en række nordsjællandske kommuner er en oplagt anledning til at drøfte, hvilke hensyn i det tredobbelte perspektiv oven for, som skal indgå i visionen og udgøre den strategiske platform både for et nyt udvidet samarbejde i selskabsform og for de deltagende ejerkommuner.

Dette er særligt relevant, idet et udvidet samarbejde vil realisere stordriftsfordele, der kan anvendes til at sænke priserne over for borgere og virksomheder eller alternativt kan investeres i en række andre strategiske initiativer.

Muligheden for at realisere de nedenstående elementer er stigende i takt med samarbejdets intensitet (de 5 modeller) og kan kun vanskeligt realiseres uden en enhedsledelse. Muligheden for at realisere elementerne er ligeledes betinget af størrelse – altså om et evt. udvidet samarbejde omfatter fx 6 eller 11 nordsjællandske kommuner. Dette gælder i forhold til de økonomiske gevinster, men også i forhold til med hvilken tyngde man kan indgå i relationer med øvrige aktører som fx uddannelsesinstitutioner, store virksomheder, staten og øvrige forsyningsselskaber.

Elementerne understreger betydningen af, at gevinsterne ved et øget samarbejde ikke kun er af økonomisk karakter, men også omfatter erhvervsudvikling, innovation, øget mulighed for at realisere miljø- og klimapolitiske målsætninger osv.

6.3.2 Mulige elementer i en vision for et udvidet samarbejde

Nedenfor beskrives mulige elementer i en vision for et udvidet samarbejde. Det bemærkes, at nedenstående ikke er et udkast til en vision, men netop blot eksempler på elementer i en sådan.

1. Selskabet skal med stigende effektivitet og stor forsyningssikkerhed **levere ydelser af høj kvalitet til konkurrencedygtige** og faldende priser til gavn for borgere og virksomheder i det nordsjællandske område.
2. Selskabet skal medvirke til at **understøtte erhvervsudviklingen** i det nordsjællandske område ved aktivt at bidrage til allerede eksisterende erhvervspolitiske initiativer. Selskabet skal endvidere understøtte tiltrækning af virksomheder bl.a. ved i tæt samarbejde med kommunerne at tilvejebringe en attraktiv forsyningsbetjening, bistå med hurtig og professionel sagsbehandling samt understøtte nordsjællandske virksomheder ved fx test eller fremvisning af forsyningsrelaterede produkter.
3. Selskabet skal aktivt **understøtte kommunernes miljø- og klimapolitiske målsætninger**. Selskabet skal facilitere en god dialog mellem ejerkommunerne – herunder bl.a. om realisering af miljø- og klimapolitiske mål.
4. Selskabet skal udvikle **fælles platforme over for borgere og virksomheder**, herunder kunde- betjening, transparens, digitalisering m.v. – dette uanset at investeringsniveauer og takster fortsat kan være differentierede mellem de deltagende kommuner.
5. Et nyt, større selskab vil have mulighed for at **rekruttere og udvikle faglige kompetencer** på et højere og mere specialiseret niveau. Det er forventningen, at selskabet hermed også vil være helt i front med hensyn til innovation og teknologisk kompetence. Dette vil selvstændigt kunne understøtte realiseringen af visionens øvrige elementer og selskabet skal derfor udvikle en ny HR-strategi, der også indeholder en ny ambitiøs strategi for kompetenceudvikling og karriereveje for medarbejderne i de eksisterende selskaber.

7 Perspektivering i forhold til allerede gennemførte fusioner og samarbejder

7.1 Udvikling i forsyningssektoren

Der har i de seneste år været stor fokus på rammebetingelser og effektiviseringspotentialer i forsyningssektoren i Danmark. Regeringens Vækstpakke fra maj 2014 opstiller krav om effektiviseringer i sektoren på 3,3 mia. kr.

Der forventes derfor, at den igangværende strukturelle udvikling inden for alle forsyningsarter i sektoren vil fortsætte med forøget styrke de kommende år, da øget samarbejde eller egentlige sammenlægninger synes nødvendige for at realisere effektiviseringskravene til sektoren. Inden for vand og spildevand har flere kommuner på Sjælland indgået samarbejde eller undersøgt samarbejds muligheder på tværs af kommunegrænser, og nogle er allerede i gang med egentlige sammenlægninger. Også på affaldsforbrændings- og varmeområdet bliver øget samarbejdet undersøgt.

7.2 Sammenlignelige samarbejder

Der har inden for de seneste 5-10 år været gennemført en række sammenlægninger og fusioner af forsyningsvirksomheder, som på flere områder kan bruges som erfaringsgrundlag til vurdering af synergierne ved etablering af samarbejde på forsyningsområdet i Nordsjælland.

Vi har nedenfor beskrevet de synergier, som er opnået i forbindelse med etableringen af HOFOR Vand- og Spildevandskoncernerne, Nordvand-koncernen og SEAS-NVE. Herudover har vi beskrevet analysen, der i 2014 blev foretaget på Midtsjælland, og som bl.a. har dannet baggrund for den igangværende sammenlægning af forsyningerne i Holbæk, Roskilde og Lejre.

7.2.1 Etableringen af HOFOR Vand- og HOFOR Spildevandskoncernerne

HOFOR Vand-koncernen blev etableret i 2012 ved sammenlægning af vandselskaberne fra kommunerne Albertslund, Brøndby, Dragør, Herlev, Hvidovre, København, Rødovre og Vallensbæk. På samme tidspunkt blev alle serviceaktiviteter samlet i ét serviceselskab, som servicerer alle selskaber i HOFOR-koncernen, og er derfor et eksempel på Holding-modellen.

I 2013 fulgte stiftelsen af HOFOR Spildevand-koncernen, hvor Albertslund, Dragør, Herlev, Hvidovre, København og Rødovre sammenlagde de kommunalt ejede spildevandsselskaber. Pr. 1. januar 2015 er spildevandsselskaberne fra Brøndby og Vallensbæk kommuner også overdraget til HOFOR Spildevand-koncernen.

Etableringen af HOFOR Vand- og Spildevandskoncernerne var ikke drevet af krav om besparelser eller økonomiske synergier, men af et politisk ønske om tættere koordinering af vandindvinding og skybrudssikring. Der blev tillige givet en trykingsgaranti til medarbejderne, der sikrede, at ingen fratrådte ved opsigelse i forbindelse med eller umiddelbart efter sammenlægningen. Realiseringen af synergier skal derfor ses og vurderes efter en længere horisont, hvilket øger risikoen for, at effekter sammenblandes med almindelig effektivisering. Det er desuden generelt sparsomt, hvad selskaberne på nuværende tidspunkt har af analyser og dokumentation af de realiserede synergier.

På trods af at økonomiske synergier ikke var den primære driver for sammenlægningen, har koncernen dog realiseret en gennemsnitlig reduktion af de samlede driftsomkostninger for vand- og spildevandsselskaber fra 2013 til 2014 på ca. 15 %. Omkostningsreduktionen er dels drevet af egentlige synergier, dels af mere korrekt klassifikation mellem driftsomkostninger, 1:1 omkostninger og investeringer.

Af kvalitative synergier fremhæver HOFOR bl.a. en mere professionel kundefølelse, certificeringer af vand og spildevand, besøgstjeneste for børn og unge i omegnskommunerne, gennemførelse af komplekse tværkommunale forsyningsprojekter (fx Harrestrup å), blødt vand-projekter samt øget fokus og indflydelse vedrørende lobbyarbejde. Opgaver, som de enkelte vand- og spildevandsselskaber ikke ville kunne løfte alene.

HOFOR kan ikke dokumentere, at serviceniveauerne er steget som følge af fusionen, selv om mellemledere bredt i organisationen giver udtryk herfor.

7.2.2 Etableringen af Nordvand-koncernen

Nordvand-koncernen blev etableret i 2008, efter at Gladsaxe og Gentofte Kommuner valgte at sammenlægge serviceaktiviteter, vand- og spildevandsaktiviteter i én samlet koncern i forbindelse med udskillelsen fra kommunal forsyningsvirksomhed.

Koncernen omfatter Gladsaxe Spildevand A/S, Gladsaxe Vand A/S, Gentofte Spildevand A/S, Gentofte Vand A/S, Sjælsø Vand A/S og Nordvand A/S (serviceselskab) og er et eksempel på Holding-modellen.

Nordvand-koncernen har løbende analyseret udviklingen i de afholdte driftsomkostninger i vand- og spildevandsselskaberne siden udskillelsen fra kommunal forsyningsvirksomhed. Analysen viser, at de samlede driftsomkostninger i 2008 er reduceret med ca. 36 % i perioden frem til og med 2014 i faste priser.

Ledelsen i Nordvand-koncernen har oplyst, at omkostningsreduktionen ikke alene kan tilskrives synergier ved sammenlægning af de to kommuners vand- og spildevandsforsyninger, da der i forbindelse med overgangen til aktieselskab også er foretaget en præcisering af regnskabsprincipperne. Ensretningen af regnskabsprincipperne blev foretaget i forbindelse med koncernens første regnskabsår (2008) og vedrører bl.a. etablering af ensartede principper for aktivering af anlægsinvesteringer. Ledelsen har oplyst, at en meget væsentlig del af besparelserne kan tilskrives sammenlægningen af de to kommunale virksomheder, hvilket også underbygges af, at omkostningsreduktionen fra 2009 til 2014, dvs. for perioden efter præcisering af regnskabsprincipperne, udgør ca. 21 %.

De realiserede omkostningsreduktioner er en nettobesparelse efter afholdelse af sammenlægningsomkostninger. Nordvand-koncernen har kortlagt omfanget af de afholdte sammenlægningsomkostninger. Koncernen har allerede i 2009 formået at reducere de samlede driftsomkostninger i koncernen med mere end 18 % (faste priser) og har således allerede fra første år realiseret omkostningsreduktioner, som overstiger sammenlægningsomkostningerne.

Ud over økonomiske synergigevinster har Nordvand realiseret en række kvalitative synergier ved sammenlægningen. Disse synergier relaterer sig primært til, at Nordvand blev en større og mere robust virksomhed, end de to kommunale forsyningsvirksomheder var hver for sig, hvilket bl.a. har betydet, at serviceniveauet i forhold til de oprindelige to forsyningsvirksomheder er løftet mærkbart. Sammenlægningen har desuden medført, at koncernens plan og projektafdeling i dag kan håndtere meget større anlægsprojekter end tidligere (bl.a. store klimarelaterede projekter og store tværkommunale projekter). Koncernen har i dag kompetencerne in-house, hvor disse i højere grad måtte indkøbes eksternt tidligere.

7.2.3 Etablering af SEAS-NVE

SEAS-NVE har i årsrapporten for 2005 detaljeret redegjort for deres erfaringer med gevinster ved sammenlægningen af SEAS og NVE i 2004. Dette er et eksempel på en Fuld sammenlægning.

Af den reviderede årsrapport fremgår det, at organisationen, ud af en samlet bruttobemanding på 650 årsværk, blev reduceret med 100 medarbejdere ved sammenlægningen, svarende til 15,4 % af den samlede medarbejdsstyrke (både administrativt og teknisk personale).

Ved sammenlægningen blev der realiseret omkostningssynergier det første år på ca. 68 mio. kr. Den samlede effekt af sammenlægningen (nettosynergien) udgjorde ca. 34 mio. kr. efter fradrag af integrationsomkostninger på ca. 34 mio. kr. Bruttobesparelsen svarer til ca. 10 % af omkostningerne, ekskl. afskrivninger og energikøb.

Ved sammenlægningen af SEAS og NVE opnåede den samlede concern nettosynergier allerede fra det første år efter sammenlægningen.

7.2.4 Midtsjællandsanalyserne

Flere forsyningskoncerner på Midtsjælland undersøgte i 2014 muligheder for øget samarbejde på tværs af kommunegrænser. Analyserne vurderede, hvilke muligheder en fusion eller et tættere samarbejde ville give inden for en række områder, bl.a. i forhold til kvaliteten af opgaveløsning, stordriftsfordele samt erhvervsudvikling. De økonomiske potentialer blev vurderet for fire samarbejdsmodeller.

Analyserne afdækkede potentielle synergier på ca. 170-200 mio. kr. ved etablering af et fælles holdingselskab eller gennem en egentlig fusion mellem ni henholdsvis 12 forsyningskoncerner, svarende til ca. 20 % af de samlede påvirkelige omkostninger og ca. 13 % af såvel påvirkelige omkostninger som anlægsomkostninger. Tilsvarende analyse for 4/5 forsyningskoncerner afdækkede potentielle synergier på 55-70 mio. kr. ved etablering af et fælles holdingselskab, svarende til ca. 16 % af de samlede påvirkelige omkostninger.

I efteråret 2014 besluttede fire kommuner at gå videre med etableringen af et fælles holdingselskab, og tre af de fire forsyningskoncerner (Holbæk Forsyning, Lejre Forsyning og Roskilde Forsyning) er nu i gang med etableringen af en fælles forsyningskoncern med forventet stiftelse pr. 1. januar 2016.

7.3 Nærværende analyse sammenholdt med ovenstående

Nærværende analyse skønner potentielle synergier ved etablering af en fælles forsyningskoncern gennem Holding-modellen eller en egentlig fusion på 140-180 mio. kr., svarende til ca. 12 % af de samlede påvirkelige anlægs- og driftsomkostninger. Driftssynergierne alene skønnes til ca. 18 % af de 11 deltagende forsyningskoncerners påvirkelige omkostninger.

Nærværende analyse bygger på samme erfaringsgrundlag som Midtsjælland, og niveauet for skønnede synergigevinster ligger, som forventet, på niveau hermed.

Etableringen af Nordvand viser synergier og effektiviseringer på et højere niveau, end der vurderes i nærværende analyse. Synergierne ved sammenlægning er ikke opgjort helt afgrænset, men alene i 2009 er driftsbesparelsen 18 %. Ud over denne besparelse er der tillige sket en omkostningsreduktion på yderligere 18 %, hvoraf en andel ganske vist skyldes justering af regnskabsprincipper for drift/anlæg.

Etableringen af HOFOR har været påvirket af tryghedsvilkår, som indebar, at der ikke blev gennemført personalereduktioner. Gevinsterne er derfor realiseret over en længere periode. Alene fra 2013 - 2014 er realiseret en gevinst på 15 % af driftsomkostningerne, og selv om grundlaget her heller ikke helt er renset for andre årsager til reduktionen, vurderer vi, at HOFORs effektivisering understøtter de vurderinger, vi har foretaget i nærværende rapport.

Sammenlægningen af SEAS-NVE viser en gevinst på 10 % det første år, sammenholdt med 12 % i nærværende analyse. Vi opfatter dette som samme niveau, fordi horisonten i SEAS-NVE-opgørelsen alene er ét år.

De fusioner vi har set på, har realiseret besparelser det første år, der overstiger omkostningerne ved at implementere sammenlægningerne. I nærværende analyse, har vi mere konservativt angivet, at der skal investeres 12 - 18 måneders synergigevinst for at realisere den. Baggrund herfor, er det store antal (11) selskaber, der forudsættes at deltager i etablering af fælles selskab.

HOFOR og Nordvand, som er de mest sammenlignelige referencer, fremhæver, at der er sket et tydeligt kompetenceløft og en professionalisering, samt at serviceniveauet er øget som konsekvens af den større organisation.

8 Bilag

Bilag 1 – Teknisk samarbejde (NIRAS)

1.1 Teknisk samarbejde

Etableringen af et Teknisk samarbejde baseres på konklusionerne på analyserne foretaget i Rambølls rapport om kortlægning og analyse af samarbejds muligheder fra april 2013 og COWIs rapport ”Strukturanalyse Nordsjælland” fra maj 2014. Disse rapporter har med forskellig indgangsvinkel forsøgt at beskrive synergier gennem samarbejde.

Rambølls rapport ser på synergi gennem samarbejde mellem selvstændige selskaber, og COWI ser på synergi gennem etablering af en fælles anlægsstruktur. Rambøll ser på synergiskabende samarbejder inden for administration og samtlige forsyningsarter. COWI ser på muligheder for driftsbesparelser i en optimal fælles spildevandsstruktur. COWIs analyse er uafhængig af selskabsforhold.

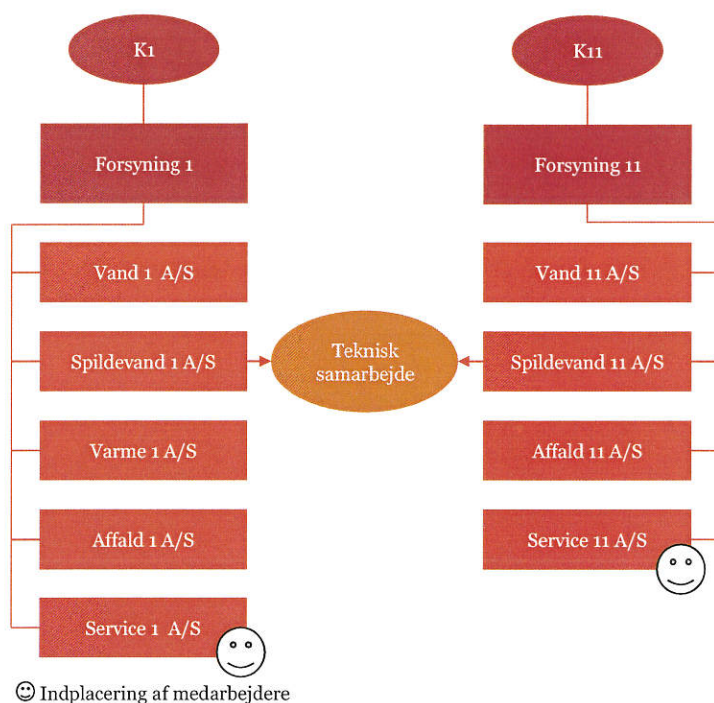
Et Teknisk samarbejde indebærer, at de 11 forsyninger i fællesskab, eller sammen med yderligere nordsjællandske forsyninger, etablerer et samarbejde om drift af anlæg, fx drift af vandværker og rensesanlæg.

Udgangspunktet for analyserne af Teknisk samarbejde er, at samarbejdet kan gennemføres uden selskabsretlige sammenlægninger af de nuværende 11 forsyningskoncerner. I praksis har flere fortilfælde dog vist, at et reelt værdiskabende teknisk samarbejde først kan gennemføres efter en ledelses- og ejermæssig sammenlægning af aktiviteterne (fx etableringen af BIOFOS).

Synergierne ved teknisk samarbejde realiseres i takt med, at eksisterende anlæg udrangeres og erstattes af nye fælles anlæg. Dette medfører, at de anførte synergier vil ligge længere ude i fremtiden end synergierne, der opnås ved de øvrige samarbejdsmodeller.

For at belyse synergierne i et givet Teknisk samarbejde mellem de 11 forsyninger i Nordsjælland har vi anvendt en model baseret på nøgletal af potentialer ved et Teknisk samarbejde mellem forsyninger på Midtsjælland.

Figur 1. Organisering af Teknisk samarbejde



1.2 Betragtninger i forhold til Rambøll-rapport

Rapporten kortlægger samarbejdsområder, hvor der er mulighed for at realisere synergigevinster uden at ændre på selskabsstrukturen. Det konstateres her, at det bliver stadig sværere for selskaberne at finde individuelle svar på de statslige udfordringer vedrørende effektivisering og konkurrenceudsættelse, samt at fælles tiltag vil bringe selskaberne langt frem mod at kunne leve op til kravene, som angives at være henholdsvis 23,9 mio. kr. for vand og 79 mio. kr. for spildevand (de samlede korrigerede effektiviseringspotentiale). Da vand og spildevand i henhold til rapporten udgør henholdsvis 16 % og 48 % af en samlet omsætning på ca. 2 mia. kr., svarer det til en effektivisering i størrelsesordenen 7 % for vand og 8 % for spildevand.

Tabel 2 – Effektiviseringskrav, jf. Rambøll-rapport

Forsyning	% af omsætning på 2 mia. kr.	Oms. I mio. kr.	Effektiviseringskrav (mio.kr.)	Effektiviseringskrav (%)
Vand	16 %	320	23,9	7 %
Spildevand	48 %	960	79	8 %

Rapportens anbefaling er, at samarbejdet mellem forsyningerne bør styrkes for at håndtere den (fælles) strategiske udfordring med at balancere de fire faktorer, der er afgørende for udviklingen:

1. Forsyningssikkerhed
2. Økonomi og takster
3. Klima og miljø
4. Hensynet til at bevare det lokale råderum og sikre udvikling i området.

For at styrke samarbejdet anbefaler Rambøll, at:

- Der ”arbejdes frem mod den fælles langsigtede ledestjerne at skabe ”et nordsjællandsk forsyningskraftcenter”
- Selskaberne aftaler en handlingsplan for videreudvikling af samarbejdet på kort og mellemlang sigt, som både styrker fællesskabet og de enkelte selskaber, herunder fælles:
 - Klimaberedskabsstrategi
 - Optimering af it-drift og -udvikling
 - Afregnings- og kundecenterløsninger
 - Udnyttelse af specialistkompetencer
 - Standardiseringer på driftsområdet (teknik, systemer, metoder og processer)
 - Udvikling af effektive driftsløsninger
- Selskaberne på sigt fokuserer på at udnytte synergien mellem selskaberne og skaber et forpligtende fællesskab med lokalt og regionalt udviklingsfokus.

PwC har vurderet synergier på teknikområdet med udgangspunkt i uændrede miljø- og servicemål og med det udgangspunkt, at der etableres et teknisk samarbejde i form af en fælles driftsorganisation. Synergier omfatter dels effektivisering grundet stordrift, dels synergi ved deling af fælles ressourcer og kompetencer på tværs af forsyninger, og dels synergi opnået ved storkøb. Der er ikke tale om ”lavt hængende frugter”, idet realisering netop kræver et forpligtende samarbejde.

Vi har anvendt nøgletal for synergier fra analyse af synergi ved sammenlægning af 12 forsyninger på Midtjylland, idet vi vurderer, at de organisatoriske og geografiske forhold er sammenlignelige på dette punkt. Ligesom i Nordsjælland er der størrelsesforskelle, multiforsyninger, forskellige recipienter mv. I analysen på Midtjylland blev der foretaget en opdeling af de væsentligste funktioner og kerneprocesser i forsyningsselskaberne samt allokering af medarbejderressourcer på hver funktion. For hver funktion blev synergi ved stordrift identificeret og vurderet. Denne vurdering er gennemført i tre trin: Interview med nøglemedarbejdere i hver forsyning, temamøder i hver forsyningsart og et temamøde på tværs af forsyninger. Slutligt blev der gennemført en vurdering af, hvilke af de fundne synergier, der vil være egnet til at lægge i et

shared service-selskab. Ved denne vurdering er der lagt vægt på synergier, som går på tværs af forsyninger, fx målerservice og laboratorie, som indgår både i vand, varme og spildevand. Der blev lagt vægt på områder, som ved samling vil kunne skabe synergi via opnåelse af en størrelse som, ud over muligheden for effektivisering ved stordrift, også vil kunne give et markant fagligt løft. Det gælder fx områder som: Reparation og vedligehold, GIS-funktion, plan og projekt.

Gennemførelse af en tilsvarende detaljeret kortlægning af funktioner og kapaciteter blandt de 11 nordsjællandske forsyningsselskaber kan være et værdifuldt input i en fremtidig proces mod et forpligtende samarbejde, fordi man herved får et fælles billede af, hvordan en fremtidig organisering kan se ud, samt et fakta-baseret grundlag for at designe organisationen og prioritere indsatser til realisering af synergier.

I tabellen nedenfor fremgår det, hvilke samarbejder og synergier, der er medtaget i de to analyser.

Table 3

Funktioner	Samarbejder mellem selvstændige selskaber - Rambøll-rapport	Beregne synergier ved fælles organisation – PwC-konsortiet
Drift og vedligehold	<ul style="list-style-type: none"> • SRO-plattform • Drift renselanlæg • Drift vandværker • Teknologivalgsstrategi og vedligeholdsplanlægning • Vagtordning • Fjernovervågning af driften • Beredskabsplaner • Tømningsordning • Risikostyring (DDS/DSS) • Udskiftning og test af målere • Tilsyn med vandinstallationer • Vandforsyningsdata, herunder kvalitet • Egenkontrol, vandkvalitet og overvågning • Vedligehold og drift af brandhænder 	<ul style="list-style-type: none"> • Samlet ledergruppe drift og vedligehold • Styring og overvågning af anlæg • Drift og vedligehold på anlæg • Drift ledningsnet • Grønt vedligehold • Vagtordning • Målerservice • Kvalitet/miljø/arbejds miljø • Laboratorie og analyse
Plan og projekt	<ul style="list-style-type: none"> • GIS-plattform • Kompetence til planlægning og projektering • Grundvandsbeskyttelse og overvågning af grundvandsressourcen • Ledningsrenovering på vandforsyning • Hydrauliske beregninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Samlet ledergruppe plan og projekt • Projektleder/Ingeniør • Teknisk assistent • Specialister/andre
Indkøb, in- og outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> • Fælles udbud af tv-inspektion og ledningsrenovering 	<p>Drift og vedligehold</p> <ul style="list-style-type: none"> • Service og vedligehold • Slambehandling (transport) • Målere • Analyser • Kemikalier <p>Plan og projekt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anlægssum • Rådgivning • Entreprise

De synergier, der er beregnet af PwC-konsortiet, indeholder i store træk de samarbejdsområder, som er beskrevet i Rambøll-rapporten, men hvor fokus i Rambøll-rapporten er synergi ved samarbejds muligheder med eksisterende selskabsstruktur, så er fokus i PwC-konsortiet synergier ved indgåelse i et forpligtende selskab med en fælles organisation for teknikområdet. Endvidere er der gået op mod to år mellem analyserne. I den periode har mange selskaber realiseret en del af de "lavt hængende frugter". Begge disse forhold betyder, at Rambøll-rapportens synergier medtager flere "lavt hængende frugter" i forhold til PwC-konsortiet, som beregner synergier via etablering af en fælles organisation. De to forskellige tilgange udelukker på ingen måde sammenfald, eksempelvis kan synergi ved fælles udbud og indkøb realiseres både via et samarbejde mellem selvstændige selskaber og via et fælles selskab. Det gælder dog ikke alle synergier. Således vil et fælles selskab have bedre forudsætninger for at realisere synergi i standardisering og optimering af kerneprocesser end 11 selvstændige selskaber. Samlet set vurderer vi, at de to analysers resultater supplerer hinanden. Rambøll tager fat i de nære (og delvist gennemførte) forhold, og PwC-konsortiet regner på de synergier, et forpligtende samarbejde kan give.

1.3 Betragtninger i forhold til COWI-rapport

COWI-rapportens besparelser ved centralisering af renseanlæg omfatter anlægsbetingede stordriftsfordele opnået ved ændring af anlægsstrukturen og besparelser på elektricitet, kemikalier og mandskab til drift og vedligehold af renseanlæg og afskærende ledninger. COWIs analyse omfatter ud over forsyningerne i denne analyse også Nordvand og Lyngby-Tårnbæk Forsyning. Det har dog ikke nogen betydning i forhold COWIs beregnede synergier, idet Nordvand ikke bidrager med spildevand til regionen, og Mølleåens renseanlæg ikke påvirkes af strukturændringen.

Beregningsmetoden til opgørelse af stordriftsfordele ved fusion af selskaber er baseret på en uændret anlægsstruktur, men med ændringer i organisering, automatisering, standardisering, kompetenceudvikling mv.

Centraliseringen af renseanlæg må antages at ville medføre reduktion i antallet af årsværk til drift og vedligehold af anlæggene (samt en tilsvarende relativ reduktion i de samlede overhead-omkostninger). Da antallet af medarbejdere i henholdsvis vagt, drift og vedligehold på anlæg indgår i beregning af stordriftsfordele ved fusion, får centraliseringen en betydning for beregningen af stordriftsfordele.

COWI-rapporten oplyser ikke størrelsen af reduktion i antal årsværk ved centralisering af drift og vedligehold, men anfører en årlig besparelse på ca. 30 mio. kr. (løsning med afskærende ledninger til eksisterende anlæg). Dette beløb dækker udgifter til løn, el, kemi, reservedele mv. Der er ikke regnet eksplicit på lønandelen, men ifølge COWI kan vi regne med, at løn udgør omkring 33 % af besparelsen, samt at et årsværk koster 450.000 kr., hvilket svarer til en besparelse på 22 årsværk. Den årlige besparelse på 30 mio. kr. dækker ikke udgifter til kompenserende vandføring. COWI anfører i rapporten, at spørgsmålet må være genstand for lokal forhandling mellem forsyningen og myndighederne.

Centraliseringen af renseanlæg understøtter et tættere samarbejde og dermed også de organisatoriske stordriftsfordele, som PwC-konsortiet har regnet på, herunder synergi ved etablering af:

- Fælles vagt
- Standardiserede og specialiserede teams inden for drift renseanlæg, drift pumpestationer, SRO, slambehandling mv.
- Laboratorie (evt. fælles udbud)
- Fælles indkøb af kemi, reservedele, SRO/IT, værktøj mv.
- Høj grad af automation på anlæg og pumpestationer.

Centralisering af renseanlæg har ikke umiddelbar betydning for beregning af stordriftsfordele i drikkevand, varme eller andre forsyningsområder. COWI har heller ikke medregnet stordriftsfordele i en fælles spildevandsorganisation. Derfor supplerer PwC-konsortiets synergiberegninger COWIs rapport med et bud på synergi i form af organisatoriske stordriftsfordele, som selskaberne kan opnå ved at etablere et teknisk samarbejde.

Med COWIs rapport får man stordriftsfordelene ved optimal anlægsstørrelse på 100.000 PE. Ved PwC-konsortiets synergiberegning får man stordriftsfordelene ved samarbejde om planlægning, projektering, drift og vedligehold af fælles anlæg.

1.4 Perspektiver ved Teknisk samarbejde

Fremtidens forsyning er ikke en entydig og fast bestemt størrelse. Noget nær det eneste, alle er enige om, er, at der er mange udviklingsmuligheder. Når der ses på perspektivet ved Teknisk samarbejde om forsyning, ses der mange år frem; 10 til 30 år frem eller endnu længere. I dette perspektiv er der mange store udfordringer – ikke mindst miljø- og ressourcemæssigt – som ligger tæt op ad forsyningsområdet, men også lokale og regionale udfordringer vedrørende vækst og udvikling, som bør tages i betragtning. Her er det ikke tilstrækkeligt at se på den teknologi, vi kender i dag.

Skal forsyningerne drive en udvikling, skal de også være med til at sætte mål for, hvad fremtidens forsyningsteknologi skal kunne, og hvilken betydning det skal have lokalt og regionalt i Nordsjælland. Der skal nås frem til, hvilke visioner og mål, de deltagende kommuner har til fælles. En fælles vision, som udtrykker en ønskesituation, hvor forsyningssikkerhed, miljø, ressourcer, vækst og udvikling går op i en højere enhed, er nødvendig, fordi realisering af et Teknisk samarbejde alene for at opnå stordriftsfordele næppe indeholder tilstrækkelig motivation og drivkraft til at opveje det arbejde, der ligger i at implementere et Teknisk samarbejde.

For at gøre det og realisere synergi ved etablering af et Teknisk samarbejde kræves koordinering og standardisering på flere områder, herunder:

- It-systemer (SRO, GIS, vedligeholdelsessystemer, lagerstyring, mobile løsninger, BI-systemer, planlægningsværktøjer, mv.)
- Bygninger og faciliteter
- Organisation, herunder opgaver, roller og kompetencer
- Udstyr, rullende materiel
- Miljø- og servicemål
- Processer og anlæg
- Fremgangsmåder
- Ledelsessystemer (kvalitet, miljø, arbejdsmiljø, risici)
- Ledelse og støttefunktioner.

Jo bedre samarbejdet fungerer, jo større synergi og jo flere perspektiver indebærer samarbejdet. Synergien kræver målrettet indsats af strategisk karakter samt nøje planlægning og prioritering af ledelsesmæssige ressourcer.

COWI-rapporten er interessant, fordi den giver et bud på en fælles fremtidig anlægsstruktur, som vil kunne udgøre et væsentligt omdrejningspunkt for et fremtidigt teknisk samarbejde. Det er dog ikke nødvendigvis alle kommuner, der har gavn af en sådan struktur, og det er uklart, hvordan centraliseringen vil tilgodese lokalt råderum og udvikling i regionen. Rapportens konklusioner opfatter vi derfor som et pejlemærke for gevinsten ved Teknisk samarbejde, men da tidshorizonten bliver lang, vil der bl.a. ske teknologisk udvikling, der gør, at løsningerne i praksis bliver nogle andre.

Der er dog en række åbne spørgsmål og problemstillinger, der skal overkommes for at kunne realisere en ambitiøs vision, fx:

- Kan alle 11 kommuner finde frem til en fælles vision, der er ambitiøs og konkret nok?
- Nogle kommuner, fx Hørsholm/Fredensborg, har bedre argumenter end andre for at udvikle et fælles renseanlæg, så man kan forestille sig et miks af løsninger – og spørgsmålet er så, hvor stort et samarbejde kan man etablere?

Muligheder er der masser af. Eksempelvis kunne man forestille sig, at fælles muligheder, fx i form af udviklingsprojekter med private partnere, som understøtter lokalt råderum og regional udvikling og skaber eksportpotentialer, kan blive en helt central vej frem, fx:

- Udvikling af samlede, decentrale forsynings-”nul”-løsninger lokalt, hvor næringssalte regenereres, varme udvindes, og vandbalance bevares, fx til enkeltejendomme og landsbyer. Dette kunne danne grobund for alternative tekniske løsninger til eksportmarkederne.

- Fælles byløsninger i de større byer, hvor alle forsyningsarter integreres i et samlet system, og alle synergier og symbioser udnyttes på sigt – ”det optimale bæredygtige, fremtidige forsyningsystem”.
- Fælles slamløsninger, der integreres med håndtering af organisk affald og andet organisk materiale, og som kan danne baggrund for samlede bioenergiløsninger og på sigt måske for etablering af et bioraffinaderi i området.
- Udvidede servicekoncepter, hvor forsyningerne ikke kun leverer vand, spildevand, varme, affaldshåndtering og strøm, men også kan stille en samlet maskinpark og servicepakke til rådighed for husholdningerne på fx leasingbasis og med økonomiske fordele for alle parter.
- Udvikling af ”den højteknologiske forsyning”, hvor digital instrumentering og overvågning giver stærkt øget viden om vedligeholdstilstand i ledningsnettet og dermed et langt bedre grundlag for at styre investeringerne fremadrettet (Asset Management). Alt tyder i dag på, at dette kan spare rigtig mange penge for forsyningerne i både anlæg og drift.

Bilag 2 – Skønnede individuelle synergier

2.1 Introduktion

I analyserapportens afsnit 4.3 illustreres et skøn over fordelingen af de samlede synergier i Holding-modellen til hver af de 11 deltagende forsyninger. Skønnene er i rapporten alene vist for Holding-modellen, da de seneste større sammenlægninger i sektoren er gennemført efter denne model.

I dette bilag illustreres tilsvarende fordeling for de øvrige modeller, hvor der etableres et fælles selskab. Det er vores vurdering, at den forholdsmæssige forskel mellem de samlede skønnede synergier i Holding-modellen og de øvrige modeller påvirker de skønnede fordelinger tilsvarende. De illustrerede fordelinger nedenfor er således skønnet på baggrund af denne antagelse.

De skønnede samlede synergigevinster er stort set ens i Holding-modellen og Fuld sammenlægning (158 mio. kr. henholdsvis 160 mio. kr.). Skønnet for fordeling af de samlede synergier til de 11 forsyninger vil således ligeledes være sammenfaldende i de to modeller. I dette bilag præsenteres derfor alene skøn over fordelingen for de to øvrige modeller: Forpligtende samarbejde og Fælles serviceselskab.

2.2 Forpligtende samarbejde

De samlede økonomiske synergier, der fordeles for denne samarbejdsmodel udgør 103 mio. kr., jf. afsnit 4.2. De samlede skønnede synergier er således ca. 35% lavere end det skønnede synergipotentiale i Holding-modellen. Den skønnede fordeling af de samlede synergigevinster til hver af de 11 deltagende forsyninger illustreret i figur 1 nedenfor er således tilsvarende lavere.

Figur 1. Skønnet fordeling af synergigevinster, alle forsyningsarter (DKKm)

	Lav	Høj	Gennemsnit
Allerød	3	4	3
Rudersdal	6	8	7
Egedal	5	6	6
Furesø	3	5	4
Fredensborg	6	8	7
Frederikssund	8	10	9
Gribskov	5	7	6
Halsnæs	10	13	11
Helsingør	23	26	24
Hillerød	22	23	22
Hørsholm	4	4	4
Skønnede synergier i alt			103

Figur 2. Skønnet fordeling af synergigevinster, fordelt på forsyningsarter (DKKm)

Vand og spildevand	Lav	Høj	Gennemsnit
Allerød	3	4	3
Rudersdal	6	8	7
Egedal	5	6	6
Furesø	3	5	4
Fredensborg	5	6	6
Frederikssund	8	10	9
Gribskov	5	7	6
Halsnæs	6	7	6
Helsingør	11	13	12
Hillerød	10	10	11
Hørsholm	5	5	4
Skønnede synergier i alt			73

Øvrige forsyningsarter	Lav	Høj	Gennemsnit
Allerød			
Rudersdal			
Egedal			
Furesø			
Fredensborg	1	2	1
Frederikssund			
Gribskov			
Halsnæs	3	6	5
Helsingør	13	13	13
Hillerød	11	12	12
Hørsholm			
Skønnede synergier i alt			30

2.3 Fælles serviceselskab

De samlede økonomiske synergier, der fordeles for denne samarbejdsmodel udgør 139 mio. kr., jf. afsnit 4.2. De samlede skønnede synergier er således ca. 12% lavere end det skønnede synergipotentiale i Holding-modellen. Den skønnede fordeling af de samlede synergigevinster til hver af de 11 deltagende forsyninger illustreret i figur 1 nedenfor er således tilsvarende lavere.

Figur 3. Skønnet fordeling af synergigevinster, alle forsyningsarter (DKKm)

	Lav	Høj	Gennemsnit
Allerød	4	5	5
Rudersdal	8	10	9
Egedal	7	8	8
Furesø	4	7	6
Fredensborg	8	10	9
Frederikssund	11	13	12
Gribskov	6	9	8
Halsnæs	13	17	15
Helsingør	31	34	33
Hillerød	29	31	30
Hørsholm	6	6	6
Skønnede synergier i alt			139

Figur 4. Skønnet fordeling af synergigevinster, alle forsyningsarter (DKKm)

Vand og spildevand	Lav	Høj	Gennemsnit	Øvrige forsyningsarter	Lav	Høj	Gennemsnit
Allerød	4	5	5	Allerød			
Rudersdal	8	10	9	Rudersdal			
Egedal	7	8	8	Egedal			
Furesø	4	7	6	Furesø			
Fredensborg	6	8	7	Fredensborg	1	2	2
Frederikssund	11	13	12	Frederikssund			
Gribskov	6	9	8	Gribskov			
Halsnæs	8	9	8	Halsnæs	5	8	7
Helsingør	14	17	16	Helsingør	17	17	17
Hillerød	13	14	14	Hillerød	15	16	16
Hørsholm	6	6	6	Hørsholm			
Skønnede synergier i alt			98	Skønnede synergier i alt			41



Undersøgelse af mulighederne for sammenlægning af 6 forsyningskoncerner



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

22. oktober 2015

INDHOLDSFORTEGNELSE

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

BILAG:

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

1. Sammenfatning

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

De nuværende selskaber

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

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

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

De 6 nuværende koncerner leverer samlet 16 mio. m³ drikkevand årligt og afregner for 19 mio. m³ spildevand årligt. Koncernerne har samlet ca. 105.000 kunder, som de betjener i forhold til drikkevand og/eller spildevand. Hertil kommer 19.800 kunder i Fredensborg Kommune, som får håndteret sit affald af Fredensborg Forsyning.

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

Synergier ved sammenlægning

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

Effektiviseringspotentialer

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

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

Robuste forbrugerpriser

Den samlede synergigevinst kan omregnes til en reduktion af prisen pr. m³ drikkevand og spildevand, på henholdsvis 1,06 kr./m³ og 1,70 kr./m³, ex moms, opgjort som et gennemsnit for alle forsyningsselskaberne.

Indfrielse af effektiviseringskrav

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

Robust organisation

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

Forsyningssikkerhed

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

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

Fælles karakteristika ved de 9 kommuner

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

Forsyningsarter

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

Ligeværdigt ejerskab i en fælles koncern

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

Eksisterende samarbejder

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

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

Geografisk udstrækning

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

Klimaudfordringen

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

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

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

Holdingselskabsmodellen

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

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

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

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

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

Samarbejdsmodel – Koncern og ejerkommuner

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

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

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

Konsolidering af renseanlæg

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

Andre forsyningsarter

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

Forhold i forbindelse med fysisk placering

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

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

2. Indledning

2.1. Udfordringerne i vandsektoren

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

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

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

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

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

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

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

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

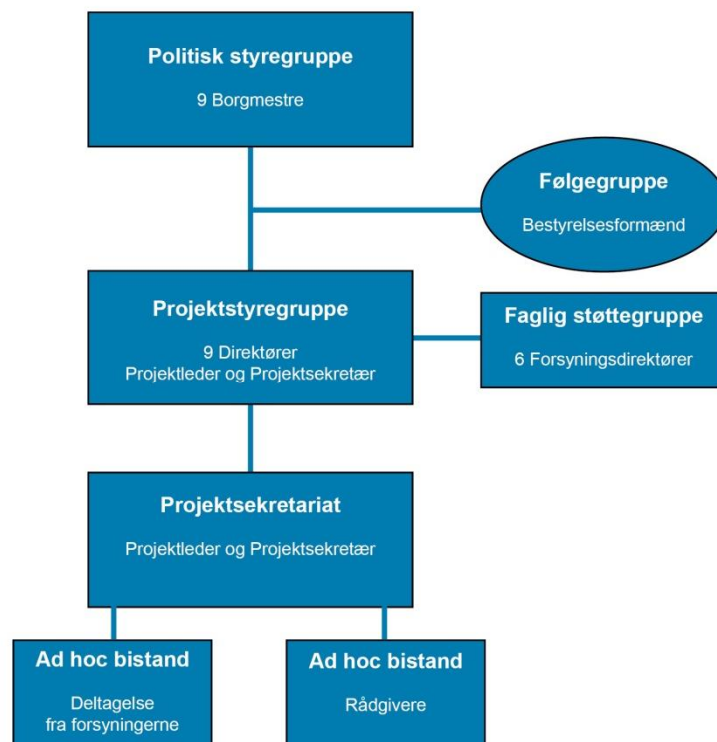
2.2. Formålet med undersøgelsen

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

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

2.3. Tilrettelæggelse af undersøgelsen

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



Figur 1: Projektorganisationen

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

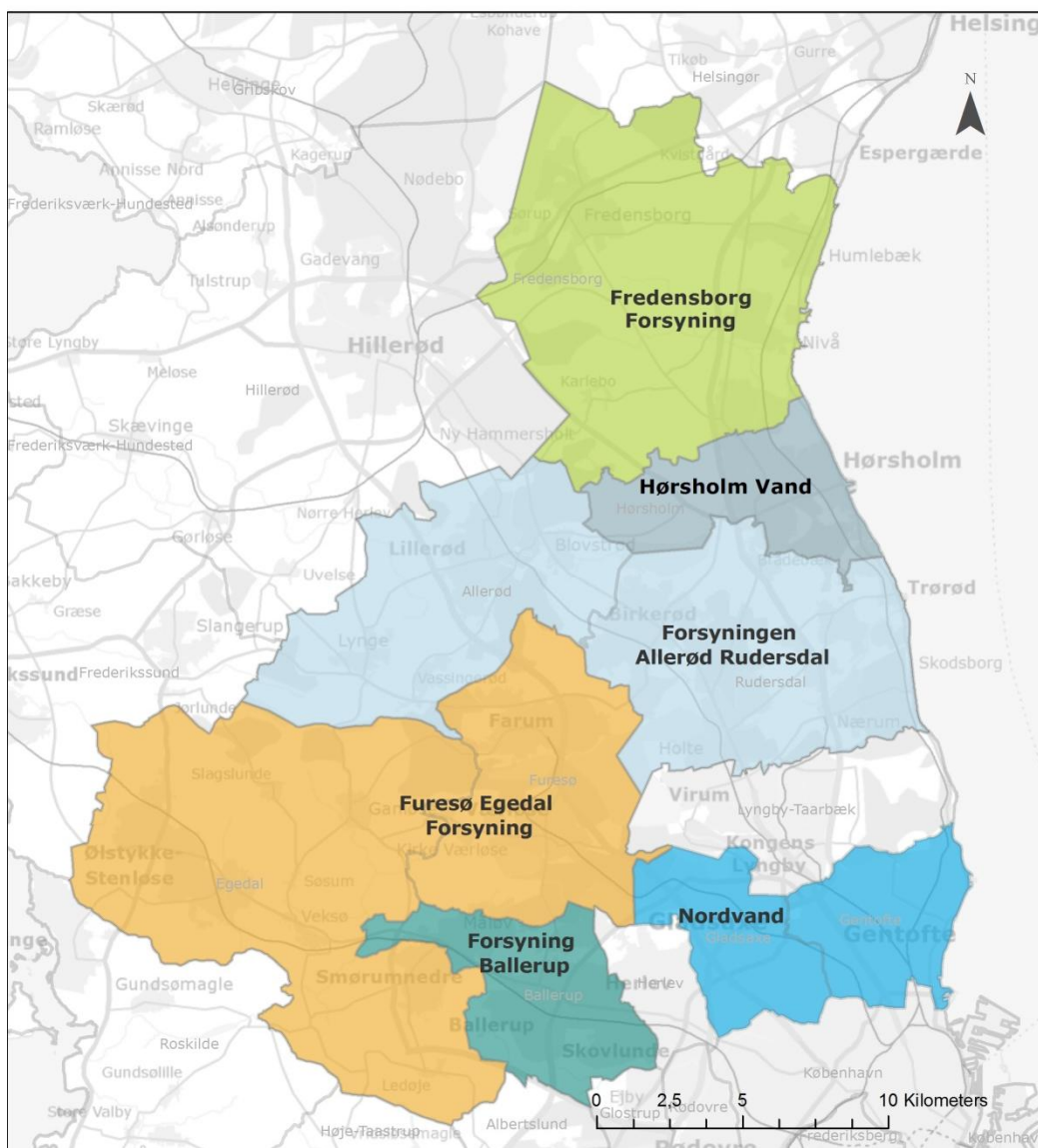
2.4. Rapportens opbygning

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

3. Beskrivelse af de nuværende selskaber

3.1. Forsyningsarter og områder

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



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

De 6 selskaber leverer samlet 16 mio. m³ drikkevand årligt og afregner for 19 mio. m³ spildevand årligt. I selskaberne er der samlet 71.300 kunder, der modtager drikkevand og 101.000 kunder, der får håndteret sit spildevand. Det samlede antal unikke kunder er ca. 105.000, som betjenes i forhold til drikkevand og/eller spildevand.

Her udover eksporteres ca. 2 mio. m³ drikkevand til Lyngby-Taarbæk Kommune, og der behandles 123.000 m³ spildevand fra Herlev.

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

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

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

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

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

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



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

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

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

1) Driftsomkostninger svare til PwC's påvirkelige omkostninger

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

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

3.2. Nuværende selskabsopbygning mm

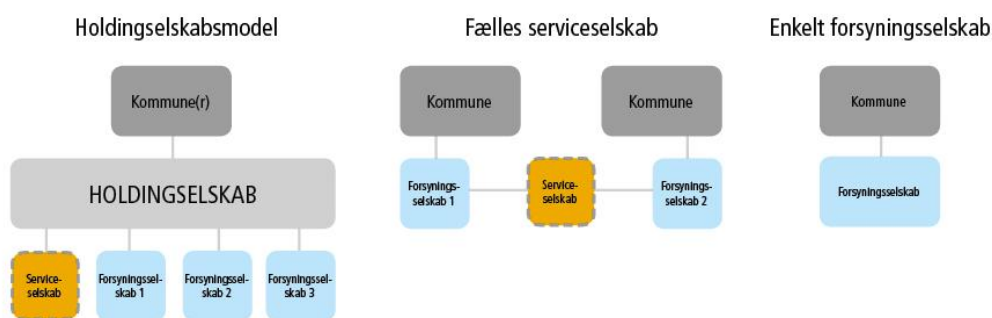
Nuværende selskabsformer

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

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

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

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



Figur 4: Eksempler på opbygning af forsyningskoncernerne.

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

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

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

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

Bestyrelser

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

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

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

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

Egenkapital

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

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

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

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

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

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

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

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

Medarbejdere

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

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

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

En detaljeret oversigt findes i bilag 2.

Tabel 4: Antallet af medarbejdere fordelt i de 6 koncerner.

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

Alle 6 forsyningskoncerner følger KL-overenskomsten.

3.3. Nationale effektiviseringskrav

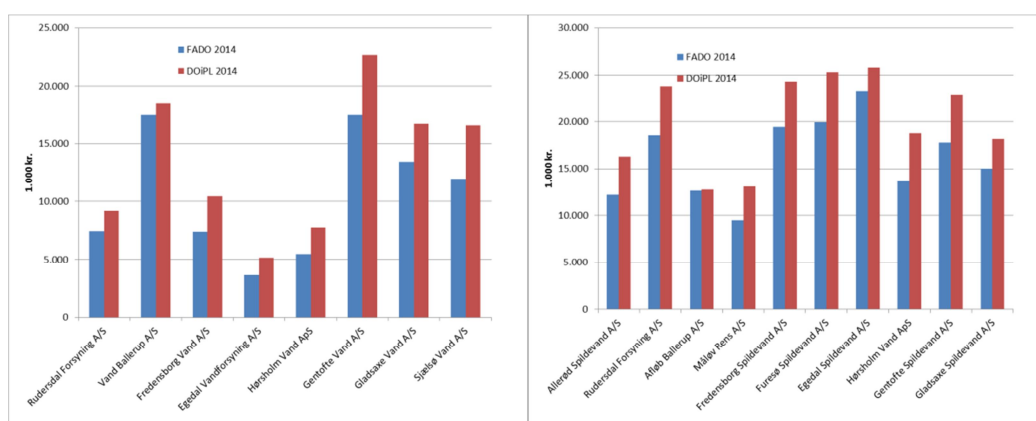
I forhold til den nationale prisloftregulering er der i alt 18 enheder med hver sit prisloft i de 6 koncerner. Disse enheder omtales i det følgende som forsyningselskaberne. Indtil nu har den statslige regulering (Forsyningssekretariatet) primært haft fokus på at sikre en effektivisering af forsyningselskabernes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

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

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

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

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



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

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

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

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

4. Synergier ved sammenlægning

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

4.1. Synergigevinster

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

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

Synergier vedrørende driftsudgifter

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

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

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

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

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

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

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

Tabel 5: Synergier på driftsudgifter ved etablering af fælles koncern

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

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

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

Synergier vedrørende anlægsomkostningerne

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

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

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

Effekten af synergien på taksten

Den samlede synergigevinst kan omregnes til en reduktion af prisen pr. m³ drikkevand og spildevand, på henholdsvis 1,06 kr./m³ og 1,70 kr./m³, ex moms. Dette er et gen-

nemsnit for alle forsyningsselskaberne. For de forbrugere, der både modtager drikkevand og afleder spildevand, vil det betyde en samlet besparelse i størrelsesordenen 3,45 kr./m³ inklusiv moms.

For en gennemsnits husstand vil det svare til 290 kr. årligt baseret på en husstands årsforbrug på 84 m³ (nøgletal fra DANVA), som vil kunne udmøntes enten gennem takstnedsættelse eller udnyttes til kommende investeringer og dermed reducere behov for lånefinansiering af investeringerne.

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

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

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

Ændringen på takst pr. m³ vurderes at være i samme størrelsesorden for de 9 kommuner. Af tabel 6 fremgår, at 2 kommuner (Gentofte og Gladsaxe) udgør en større del af den samlede synergi. Denne synergi vil dog skulle "deles" ud på et tilsvarende større antal "kunder/borgere/virksomheder" gennem en takstberegning.

4.2. Opnåelsen af synergigevinsterne

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

Økonomi, jura, kommunikation, ledelsessystem.

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

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

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

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

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

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

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

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

IT

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

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

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

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

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

Indkøb

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

Forbrugsafregning

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

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

Bestyrelsesbetjening

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

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

Vandkvalitet

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

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

Optimering af driften af vandværker og renseanlæg

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

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

Planlægning og gennemførelse af anlægs- og klimaprojekter

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

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

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

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

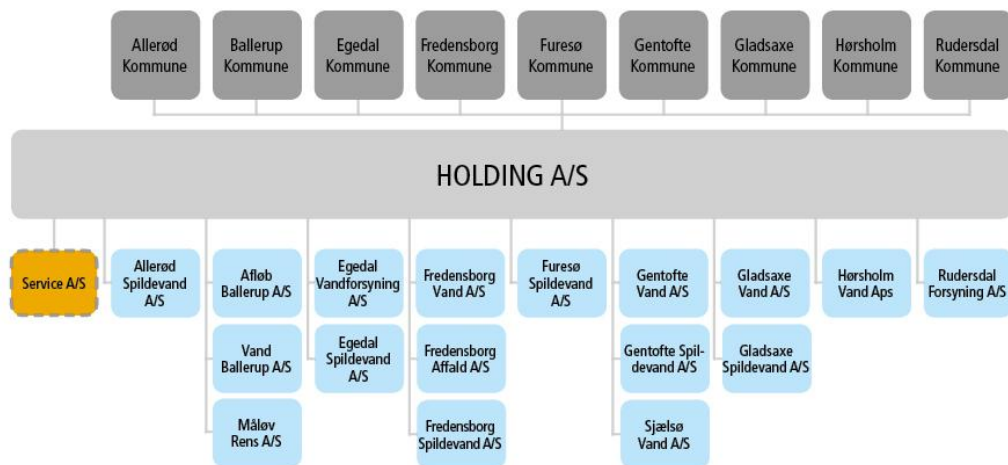
5. En mulig fremtidig selskabsstruktur

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

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

5.1. Holdingselskabsmodellen

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



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

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

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

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

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

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

5.2. Karakteristika ved holdingselskabsmodellen

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

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

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

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

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

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

Holdingselskabsmodellen giver mulighed for sambeskatning mellem selskaberne i koncernen.

5.3. Kompetenceforhold

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

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

Dette kan fx være relevant i forhold til beslutninger om:

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

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

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

5.4. Bestyrelsessammensætning

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

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

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

"Tillempet enhedsbestyrelse"

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

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

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

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

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

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

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

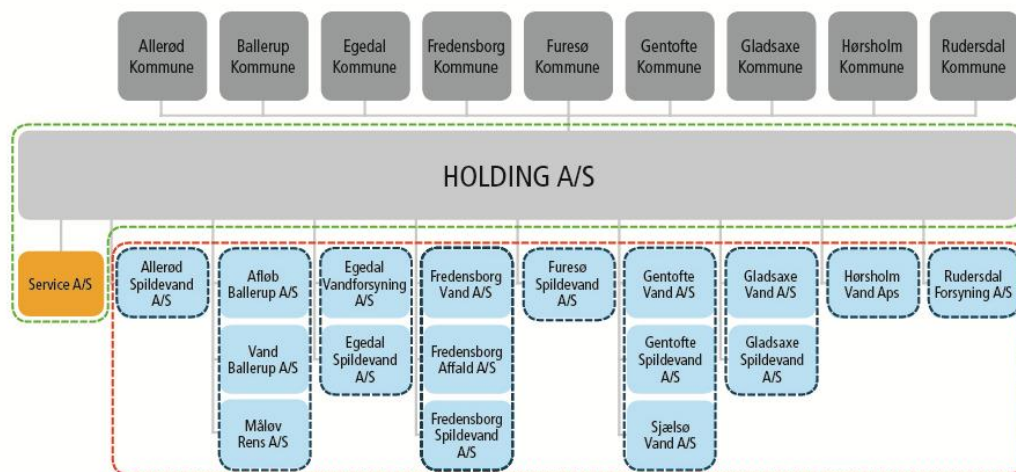
“Fælles holdingselskabsbestyrelse og kommune-specifikke forsyningsbestyrelser”

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

En sådan model kunne bestå af:

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

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



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

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

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

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

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

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

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

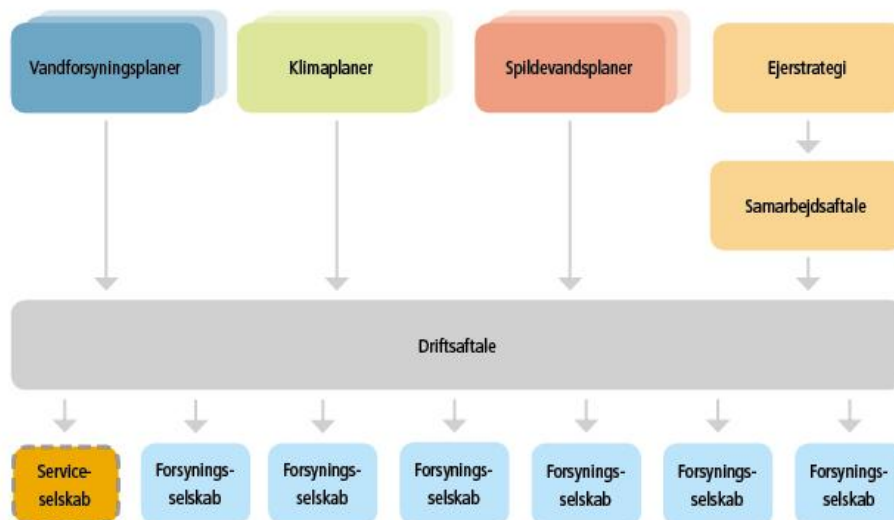
Advokatfirmaet Horten har i det juridiske baggrundsnotat beskrevet forhold, der understøtter samarbejdet mellem ejerkommunerne og koncernen. Notatet er vedlagt som bilag 3.

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

6.1. Sektorplaner, herunder Spildevandsplanens betydning

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

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



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

6.2. Ejerstrategi

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

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

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

Strategien kan eksempelvis fastsætte:

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

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

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

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

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

6.3. Samarbejdsaftale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.4. Driftsaftale

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

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

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

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

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

6.5. Løbende samarbejde

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

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

7. Perspektiver for konsolidering af renseanlæg

7.1. Rensestruktur i Nordsjælland

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

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

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

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

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

7.2. Rensestruktur i Allerød, Fredensborg, Hørsholm og Rudersdal

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

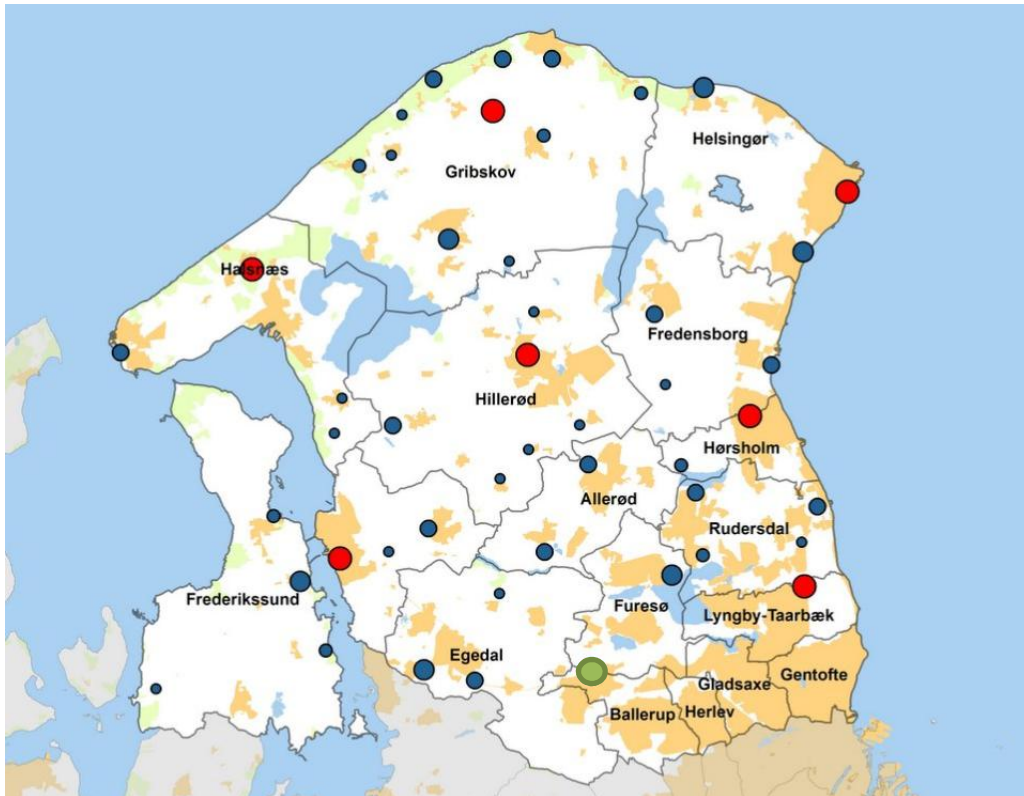
I analysen er anvendt forudsætninger, der i højere grad svarer til de konkrete forhold i de fire forsyninger, så analysen kommer et skridt tættere på de faktiske forhold. De nye forudsætninger omfatter blandt andet:

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

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

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

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



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

7.3. Måløv Rens

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

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

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

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

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

7.4. Forhold til en fælles forsyningskoncern

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

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

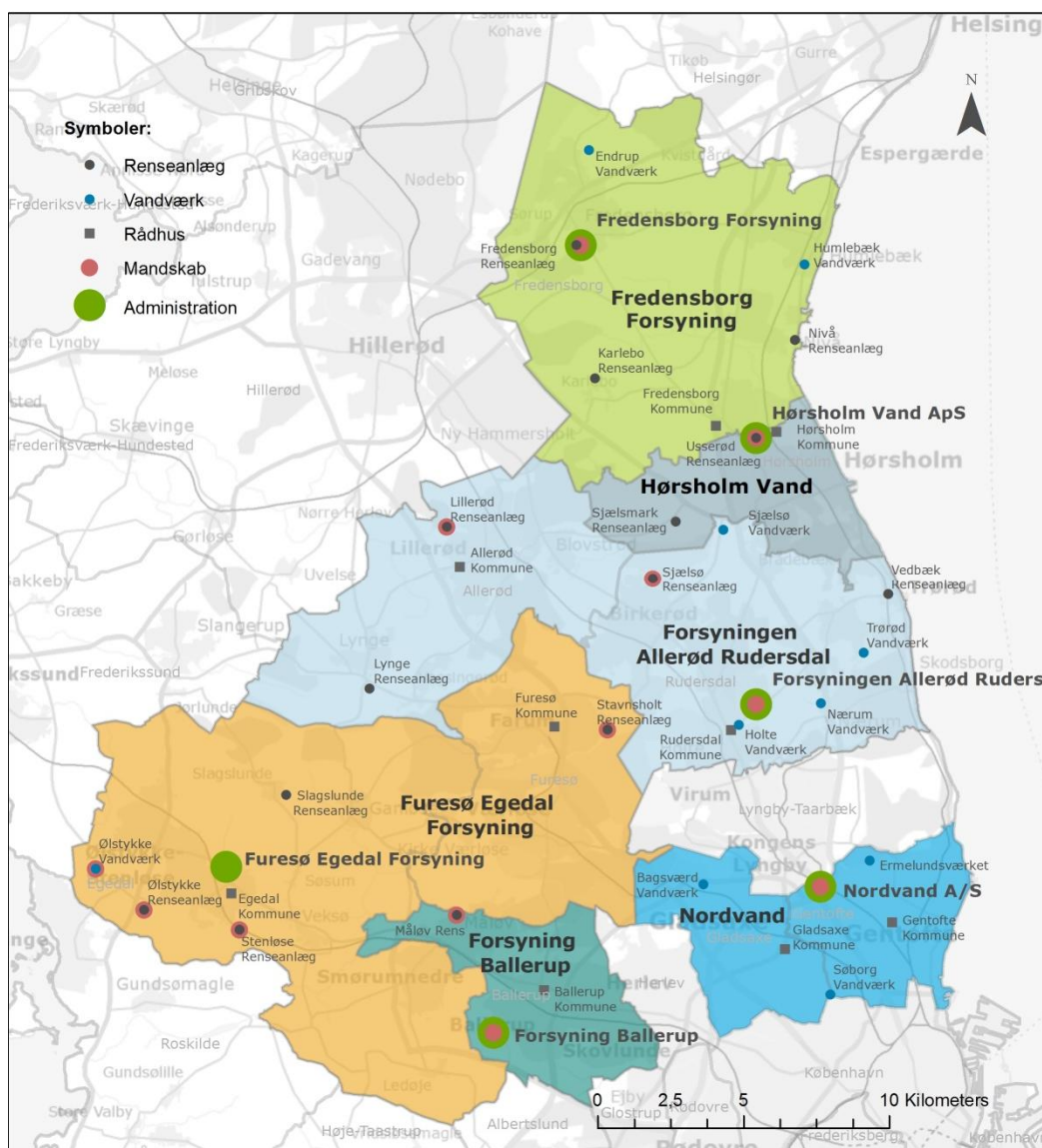
Samtidig vurderes det ikke, at en fælles forsyningskoncern mellem de 9 kommuner vil være til hinder for, at der vil kunne etableres formelle samarbejder/selskabskonstruktioner om rensning af spildevand med forsyningsselskaber/kommuner, der ikke indgår i den fælles forsyningskoncern.

8. En beskrivelse af en mulig fremtidig fysisk placering

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

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

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



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

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

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

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

9. Ansættelsesretlige aspekter

9.1. Virksomhedsoverdragelse

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

9.2. Frasigelse af lokalaftaler

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

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

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

9.3. Tjenestemænd

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

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

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

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

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

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

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

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

5. november 2015

- **RAPPORT OM FÆLLES RENSESTRUKTUR –
"MIDT-ØST"**

Forsyningerne i Allerød, Fredensborg, Hørsholm, Lyngby-Taarbæk og Rudersdal kommuner

TEKNISKE, JURIDISKE OG ØKONOMISKE KONKLUSIONER



INDHOLDSFORTEGNELSE

1.	FORORD	3
1.1	Kommissorium	3
1.2	Overordnet konklusion.....	3
2.	INDLEDNING OG BAGGRUND	4
2.1	Definitioner.....	5
3.	LØSNINGER FOR FÆLLES RENSESTRUKTUR.....	5
3.1	Forudsætninger	6
3.2	Beskrivelse af de fire løsninger	7
3.2.1	Løsning 1: Centralisering på et nyt renseanlæg	8
3.2.2	Løsning 2: Centralisering på udvidet Nivå Renseanlæg	9
3.2.3	Løsning 3: Centralisering på et udvidet Usserød Renseanlæg	9
3.2.4	Løsning 4: Centralisering på Nivå og Usserød renseanlæg	10
3.2.5	Energiproducerende renseanlæg	10
3.3	Følsomhedsanalyser	11
3.4	Øvrige forhold.....	11
3.5	Økonomisk vurdering af ny rensestruktur.....	13
4.	ORGANISERING – ØKONOMISKE OG JURIDISKE FORHOLD.....	15
4.1	Generelle juridiske forhold	16
4.2	Fælles Rens	16
4.2.1	Beskrivelse af modellen.....	16
4.2.2	Juridiske forhold	17
4.2.3	Økonomiske synergier ved Fælles Rens	18
4.3	Fælles Holding.....	20
4.3.1	Beskrivelse af modellen	20
4.3.2	Juridiske forhold	21
4.3.3	Økonomiske synergier ved Fælles Holding	23
4.3.4	Fordeling af sammenlægningssynergigevinster	24
4.4	Effektiviseringsgevinster.....	25

BILAG

Bilag 1:	Kommissorium
Bilag 2:	Fakta om Forsyningerne
Bilag 3:	COWIs rapport om løsninger for en fælles rensestruktur
Bilag 4:	Hortens og PwCs rapport om juridiske og økonomiske forhold ved to modeller for samarbejde



1. FORORD

1.1 Kommissorium

Fredensborg, Hørsholm, Allerød og Rudersdal kommuner har igangsat en undersøgelse af mulighederne (herunder belyse ejerskabs- og samarbejdsforhold) for at skabe en fælles løsning for rensning af spildevand. Undersøgelsen omfatter etablering af en fælles renseløsning, der kan erstatte en række eksisterende, mindre renseanlæg i Allerød, Fredensborg, Hørsholm og Rudersdal kommuner. Tidligere undersøgelser har vist et potentiale for netop dette område.

Målet er at skabe en løsning, der ud over at give stordriftsfordele anvender den nyeste teknologi og de bedste rensemetoder og har fokus på bæredygtige løsninger og miljøforhold.

Med henblik på at belyse yderligere samarbejdsmuligheder, herunder i forhold til Mølleåværket, er Lyngby-Taarbæk Kommune og Lyngby-Taarbæk Forsyning inviteret til at deltage i analysen.

Rapporten skal give Kommunerne og Forsyningerne et dokumenteret grundlag for at beslutte, om Parterne er interesserede i at indgå i et tættere samarbejde på rensområdet eller på det samlede forsyningsområde. Hvis Parterne beslutter at arbejde videre med en eller begge de beskrevne modeller, er der behov for afklaring af en række spørgsmål.

Kommissoriet for undersøgelserne er vedlagt som **bilag 1**.

1.2 Overordnet konklusion

Parterne kan opnå væsentlige årlige økonomiske besparelser på driftsomkostninger ved etablering af en fælles rensestruktur, forventeligt i størrelsesordenen 5,5 mio. kr. Besparelserne kan finansiere investeringerne i en samlet ny rensestruktur.

Parterne kan realisere økonomiske synergier ved etablering af en fælles organisation, som alene omfatter den nye fælles rensestruktur, eller som omfatter alle Forsyningernes nuværende aktiviteter. De skønnede synergievinster ved sammenlægning udgør i størrelsesordenen 16-44 mio. kr. afhængig af den valgte løsning. Synergierne er størst ved etablering af Fælles Holding, som omfatter alle forsyningsarter.

Skema 1: Potentielle økonomiske gevinster

DKK/m	Fælles Rens		
	Fælles Rens	inkl. Mølleåværket	Fælles Holding
Årlige driftsbesparelser ny rensestruktur	5,5	5,5	5,5
Sammenlægningssynergier, drift og anlæg	16	21	44

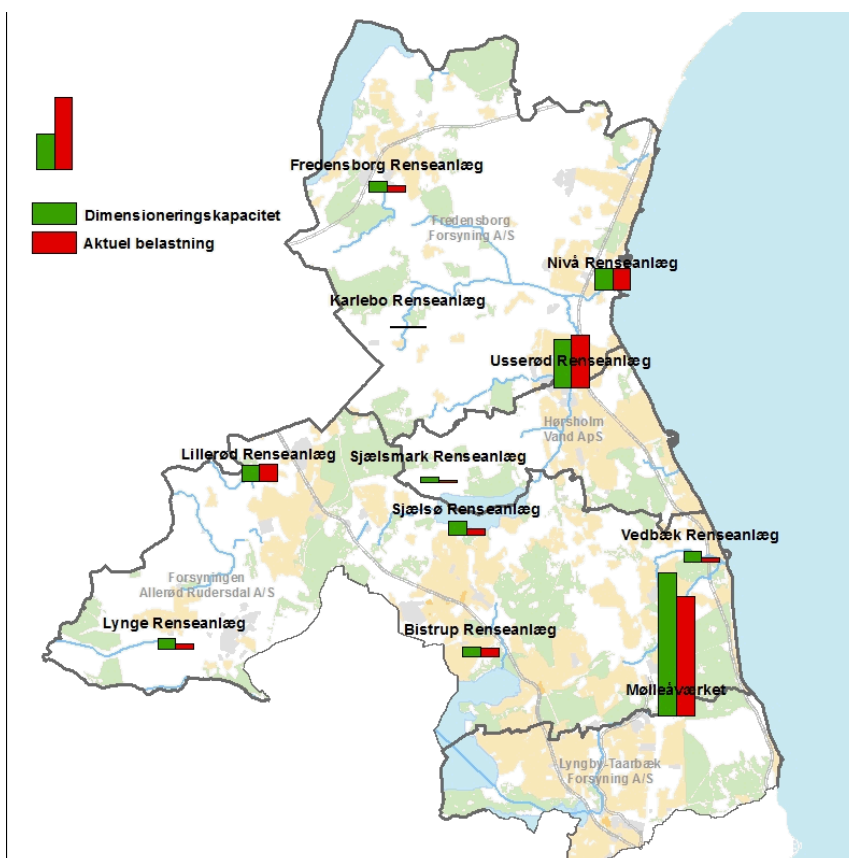
Parternes vision kan således opfyldes og sikrer en ny struktur, der ud over effektivitet også vægter bæredygtig drift, driftssikkerhed og vandmiljø højt.

Spørgsmålet om hvilken struktur og/eller teknologi, der er den mest optimale, vil afhænge af Parternes ønsker til prioriteringen af økonomi, bæredygtighed og anvendelse af nyeste teknologi.

2. INDLEDNING OG BAGGRUND

Spildevandshåndteringen i Kommunerne varetages i dag af Allerød Spildevand A/S, Fredensborg Spildevand A/S, Hørsholm Vand ApS, Lyngby-Taarbæk Spildevand A/S, Mølleåværket A/S og Rudersdal Forsyning A/S. For Allerød og Rudersdals vedkommende løses opgaven gennem det fælles serviceselskab Forsyningen Allerød Rudersdal.

Forsyningerne råder i dag over 11 renselanlæg, som er vist på nedenstående kort, der også illustrerer kommunegrænserne samt renselanlæggenes nuværende kapacitets- og belastningsforhold i 2014.



Sjælsmark Renseanlæg er beliggende i Hørsholm Kommune, men er ejet af Allerød Spildevand.

Forsyningerne er præsenteret nærmere i **bilag 2**.

Denne rapport indeholder **COWIs** screening af økonomien i fire løsninger for en fælles rensesstruktur. Løsningerne er beskrevet nedenfor i afsnit 3.

Afsnit 4 indeholder **Hortens** og **PwCs** vurdering af juridiske og økonomiske muligheder og udfordringer ved etablering af et fælles renseselskab eller en fælles forsyningskoncern, som omfatter alle forsyningsaktiviteterne i Forsyningerne.

Rapportens vurderinger er uddybet i to baggrundsrapporter: COWIs rapport om løsningsmodeller for en fælles rensestruktur og Hortens og PwCs rapport om juridiske og økonomiske forhold ved to modeller for samarbejde. Baggrundsrapporterne udgør **bilag 3 og 4** til Rapporten.

2.1 Definitioner

Følgende definitioner er anvendt for at gøre Rapporten mere læsevenlig:

Baggrundsrapporterne	COWIs rapport om løsninger for en fælles rensestruktur samt Hortens og PwCs rapport om juridiske og økonomiske forhold ved to modeller for et samarbejde om en fælles rensestruktur mv.
Ejer-selskaberne	De selskaber, der som udgangspunkt vil være ejere af "Fælles Rens A/S", dvs. Fredensborg Spildevand A/S, Hørsholm Vand ApS, Allerød Spildevand A/S og Rudersdal Forsyning A/S.
Forsyningerne	De kommunale forsyningsvirksomheder i Allerød, Fredensborg, Hørsholm, Lyngby-Taarbæk og Rudersdal kommuner.
Kommunerne	Allerød, Fredensborg, Hørsholm, Lyngby-Taarbæk og Rudersdal kommuner.
Løsning 1-Energiproduktion	Løsning 1 for en fælles rensestruktur, hvor der netto produceres energi.
Parterne	Kommunerne og Forsyningerne.
Rapporten	Denne rapport med konklusionerne af COWIs, Hortens og PwCs vurderinger.
Spildevandsforsyningerne	Spildevandsforsyningsvirksomhederne, som i dag er organiseret i Fredensborg Spildevand A/S, Hørsholm Vand ApS, Lyngby-Taarbæk Spildevand A/S, Allerød Spildevand A/S og Rudersdal Forsyning A/S.



3. LØSNINGER FOR FÆLLES RENSESTRUKTUR

COWI har screenet fire mulige løsninger for etablering af en fælles renseløsning for Allerød Spildevand A/S, Fredensborg Spildevand A/S, Hørsholm Vand ApS, og Rudersdal Spildevand A/S.

De fire løsninger benævnes i det følgende for løsning 1-4. Alle fire løsninger er nettoforbrugere af energi. For Løsning 1 er der beregnet en variant af løsningen, hvor der netto produceres energi, Løsning 1-Energiproducerende. Denne er i det følgende benævnt Løsning 1-Energiproduktion.

Karlebo Renseanlæg er ikke inddraget i den tekniske eller økonomiske vurdering af en fælles rensestruktur, da de driftsfordele, som er forbundet med at inddrage anlægget i en fælles løsning, ikke modsvarer de investeringer, det vil kræve, fordi der er tale om et lille anlæg. I alle de beskrevne modeller vil dette anlæg forblive et selvstændigt renseanlæg.

COWIs screening viser, at det stort set giver samme økonomiske resultat, om **Bistrup Renseanlæg og Vedbæk Renseanlæg** indgår i en ny, fælles rensestruktur i de fire løsninger, eller om spildevandet fra de to renseanlæg ledes til Mølleåværket. På grundlag af den foreløbige screening vil der være en marginal forskel på de årlige besparelser i størrelsesordenen 400.000 kr. pr. år til fordel for en løsning, hvor Bistrup og Vedbæk renseanlæg inddrages i de fælles løsninger, som er beskrevet nedenfor.

Ifølge screeningen ligger **Lynge Renseanlæg** for afsides til, at det kan betale sig at nedlægge anlægget og pumpe spildevandet til en fælles renseløsning. På grundlag af den foreløbige screening vil der være en marginal forskel på de årlige besparelser i størrelsesordenen 500.000 kr. pr. år, som Parterne mister ved at tilslutte Lynge Renseanlæg til en fælles rensestruktur.

En tidligere analyse har vist, at det kan være rentabelt at nedlægge Lynge Renseanlæg og pumpe spildevandet herfra til Stavnsholt Renseanlæg, som er ejet af Furesø Spildevand A/S. Denne mulighed kan Parterne eventuelt vurdere nærmere i fase to, hvis Parterne ønsker at gå videre med projektet.

For at illustrere den marginale forskel forbundet med håndteringen af Lynge Renseanlæg samt Bistrup Renseanlæg og Vedbæk Renseanlæg, er der i Løsning 1-Energiproduktion beskrevet den samlede økonomi for tre scenarier til udgangspunktet for Løsning 1-Energiproduktion.

Udgangspunktet: Alle renseanlæg ejet af Ejer-selskaberne, bortset fra Karlebo Renseanlæg og Lynge Renseanlæg, inddrages i den fælles rensestruktur.

Scenarier:

- A) Alle renseanlæg ejet af Ejer-selskaberne, bortset fra Karlebo Renseanlæg, inddrages i den fælles rensestruktur
- B) Alle renseanlæg ejet af Ejer-selskaberne, bortset fra Karlebo Renseanlæg, Lynge Renseanlæg samt Bistrup Renseanlæg og Vedbæk Renseanlæg, inddrages i den fælles rensestruktur
- C) Alle renseanlæg ejet af Ejer-selskaberne, bortset fra Karlebo Renseanlæg samt Bistrup Renseanlæg og Vedbæk Renseanlæg, inddrages i den fælles rensestruktur

Tilsvarende beregninger er gennemført for løsning 1-4. Resultatet svarer kvalitativt til de resultater, der er vist for beregningerne for Løsning 1-Energiproduktion. De er derfor ikke medtaget i Rapporten.

Mølleåværket er et centralt renseanlæg, der renser spildevand fra flere forsyninger. Ud over de forsyninger, der deltager i nærværende undersøgelse, renser Mølleåværket også spildevand for Gentofte Kommune og Gladsaxe kommuner. Mølleåværket skal under alle omstændigheder bevares. Usikkerhederne i de foreliggende beregninger indebærer, at Parterne, hvis de ønsker at gå videre i en fase to, bør analysere nærmere, om det er mest rentabelt både fra et økonomisk perspektiv og fra andre perspektiver at udbygge Mølleåværket til at håndtere spildevandet fra Bistrup Renseanlæg og Vedbæk Renseanlæg.

Økonomien forbundet med udvidelsen af Mølleåværket er inddraget i beregningerne for scenarierne B og C, som er beskrevet ovenfor. Disse beregninger tager dog ikke højde for eventuelle yderligere marginalomkostninger ved fremtidige udvidelser af Mølleåværkets kapacitet som følge af andre forhold hos ejerne som fx øget tilflytning mv. Dette kan belyses i en fase to, hvis Parterne går videre med projektet.

Uanset hvilken model Parterne vælger at gå videre med, skal Parterne indgå en aftale om fordelingen af omkostninger og gevinster forbundet med at gennemføre en fælles renseløsning, jf. afsnit 4.

3.2 **Beskrivelse af de fire løsninger**

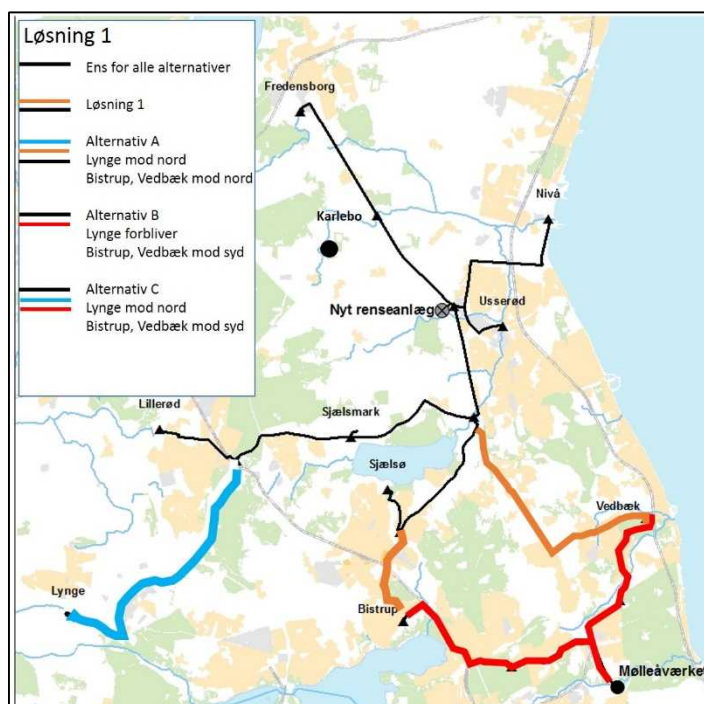
De forskellige løsninger er forklaret i afsnit 3.2.1 – 3.2.4. Metoden for håndtering af slam fra renseanlæggene er forskellig i løsning 1-4. De forskellige metoder er beskrevet nedenfor.

Håndtering af slam fra traditionelle biologiske renseanlæg med **slammineralisering** er den billigste metode til afvanding af slam med henblik på udspreddning på landbrugsjord. Mineralisering sker i bassiner tilplantet med tagrør, der omsætter slammet til et muldlignende produkt.

Centrifugering af slam fra traditionelle biologiske renseanlæg eller fra renseanlæg med bioforgasning afvander slammet med henblik på enten udspreddning på landbrugsjord eller forbrænding. Afvanding af slam i centrifuger anvendes ofte hvor pladsforholdene ikke er til mineralisering eller hvor slammet ikke egner sig til mineralisering, fx slam fra renseanlæg med bioforgasning.

Ved **bioforgasning** udnyttes energien i slammet til produktion af gas, der evt. omdannes til el. Ved bioforgasning af slammet kan dette ikke afvandes ved mineralisering, men skal centrifugeres. Renseanlæg med bioforgasning har, som følge af energigenvindingen, mindre nettobehov for el udefra.

Renseanlæg med **varmepumper** udnytter den relativt høje temperatur i spildevandet til udvinding af termisk energi. Den termiske energi er langt større end den energi, der kan udvindes ved bioforgasning. Anvendelsen af varmepumper kan erfaringsmæssigt betyde, at renseanlæg kan blive nettoenergiproducerende i stedet for energiforbrugende.



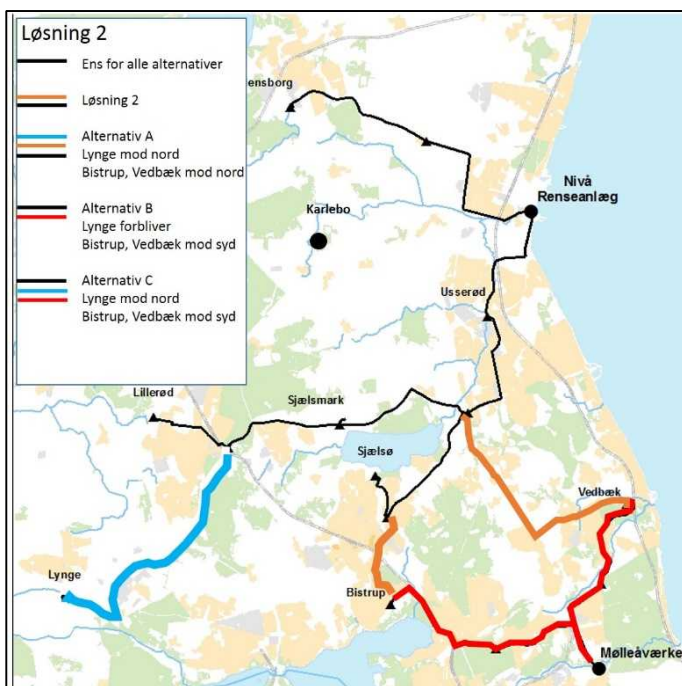
Ovenstående figur gælder både for Løsning 1 og for Løsning 1-Energiproduktion.

Alle Forsyningernes renselanlæg nedlægges med undtagelse af Karlebo Renselanlæg, Lyngø Renselanlæg og Mølleåværket. Spildevandet fra de nedlagte renselanlæg pumpes til et nyt renselanlæg, hvor slammet mineraliseres og spredes på landbrugsjord. Det rensede spildevand ledes til Øresund.

Fredtofte gl. losseplads er udpeget som mulig placering for et nyt renselanlæg. Et renselanlæg vil højst optage 10 % af det samlede areal ved Fredtofte. Andre placeringer vil efter nærmere analyse også kunne anvendes.

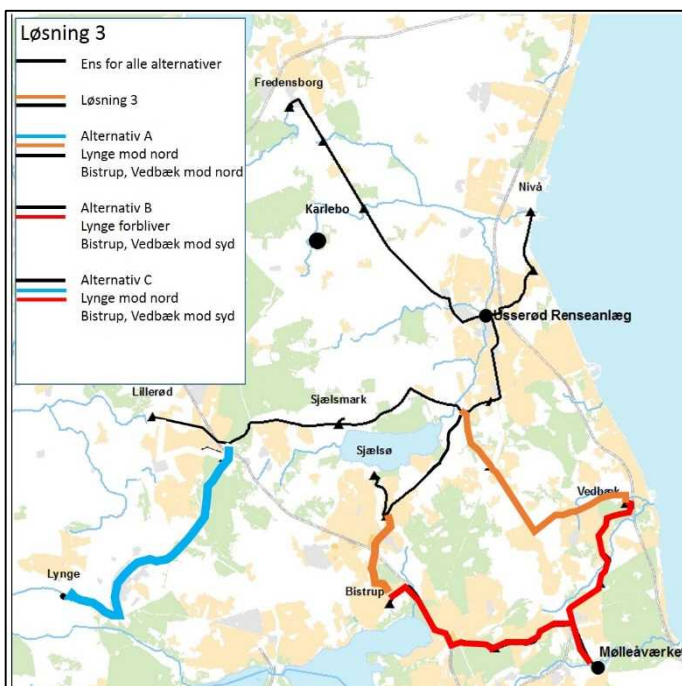
Som nævnt indledningsvis er Løsning 1-Energiproduktion beregnet for tre alternative scenarier A, B og C. Resultatet af beregningerne for de tre alternativer er angivet i Skema 4.

3.2.2 *Løsning 2: Centralisering på udvidet Nivå Renseanlæg*



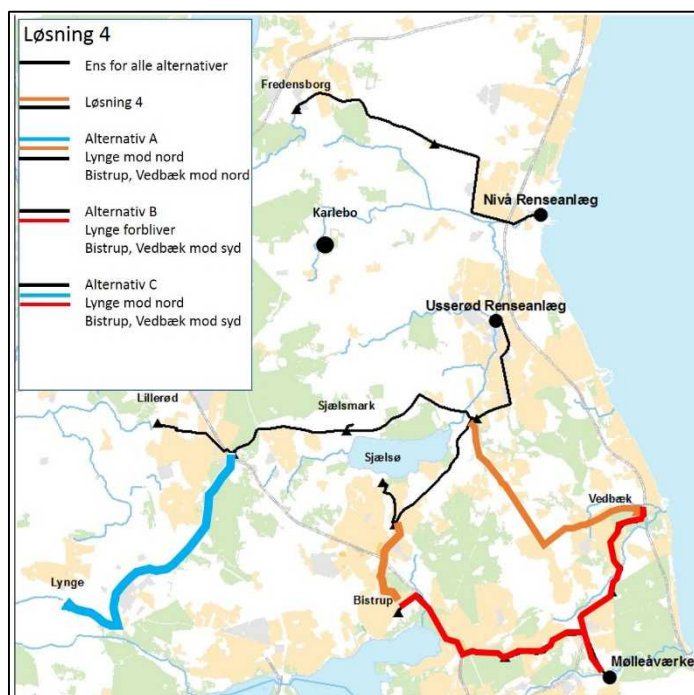
Løsning 2 indebærer, at spildevandet fra Bistrup, Fredensborg, Lillerød, Sjælsø, Sjælsmark, Usserød og Vedbæk rensesanlæg ledes til Nivå Renseanlæg. Den biokemiske energi genvindes på Nivå Renseanlæg ved bioforgasning af slammet og produktion af el. Det rensede spildevand ledes til Øresund.

3.2.3 *Løsning 3: Centralisering på et udvidet Usserød Renseanlæg*



Løsning 3 indebærer, at spildevandet fra Bistrup, Fredensborg Lillerød, Sjælsø, Sjælsmark, Nivå og Vedbæk renselanlæg ledes til Usserød Renselanlæg. Det rensede spildevand ledes til Usserød Å. Den biokemiske energi genvindes på Usserød Renselanlæg ved bioforgasning af slammet og produktion af el.

3.2.4 Løsning 4: Centralisering på Nivå og Usserød renselanlæg



Spildevandet fra Fredensborg Renselanlæg pumpes til Nivå Renselanlæg. Slambehandlingen forudsættes fortsat centrifugering af slammet med efterfølgende udspreddning på landbrugsjord og udledning af rensede spildevand til Øresund.

Spildevandet fra Bistrup, Lillerød, Sjælsmark, Sjælsø og Vedbæk renselanlæg pumpes til Usserød Renselanlæg. Det rensede spildevand ledes til Usserød Å. Den biokemiske energi genvindes på Usserød Renselanlæg ved bioforgasning af slammet og produktion af el.

3.2.5 Energiproducerende renselanlæg

For løsningerne 1-3 kan der etableres energiproducerende renselanlæg, da anlæggene opnår en tilstrækkelig størrelse. Ved denne type anlæg genvindes energien ikke blot ved bioforgasning (som ovenfor ved visse af løsningerne). Derudover udnyttes energien, der kan udvindes af den relativt høje temperatur i spildevandet, ved hjælp af varmepumper.

Renselanlæg med energiproduktion er således at opfatte som et supplement til de beskrevne løsninger for løsning 1-3. Løsning 1 vil være den dyreste af de tre løsninger at forsyne med energiproduktion, og de fremtidige driftsudgifter er ens for de tre løsninger. Det er valgt kun at regne på Løsning 1,

da de øvrige, i forhold til energiproduktion, billigere løsninger derfor også vil være rentable, når Løsning 1 er det.

For at sikre både en økonomisk og miljømæssig optimal løsning skal et kommende renseanlæg sammentænkes med strukturændringer og klimapåvirkninger, hvor den producerede energi vil kunne leveres som elektricitet til nettet og som fjernvarme. Traditionelle renseanlæg forbruger i dag 20-25 kWh/år pr. tilsluttet personenhed. Fremtidens renseanlæg forventes at kunne producere 30-40 kWh/år pr. tilsluttet personenhed.

Ud over energiressourcen i spildevandet er det muligt at genvinde **fosfor** kommercielt. Fosfor er en begrænset ressource, som anvendes i gødning. Det er i dag muligt at genvinde 60 % af den fosfor, der ledes til renseanlæg. De nødvendige teknologier for at nå dette mål er kendte, og de enkelte teknikker er gennem de seneste år blevet afprøvet i forskellige sammenhænge på danske renseanlæg. Et nyt energiproducerende renseanlæg, som samler disse metoder, vil være et af de første i Danmark, men uden at være et teknologisk udviklingsprojekt.

Samarbejdet vurderes at kunne skabe et fælles fodslag og at kunne medvirke til at udvikle ny teknologi, energigenvinding/energiproduktion og råstofudnyttelse inden for en kortere tidshorizont. Lyngby-Taarbæk Forsyning har p.t. igangsat de første projekter med udnyttelse af bl.a. biogas til elproduktion og udnyttelse af overskudsvarme, og Usserød Renseanlæg har produceret el et par år. Der er således også lokale erfaringer at bygge på.

3.3 Følsomhedsanalyser

Der er lavet en følsomhedsanalyse for følgende fem forskellige parametre i analysen:

- Variation i anlægsudgifter for ledninger og pumpestationer
- Variation i fremtidige driftsudgifter
- Skærpede udlederkrav
- Variation i nuværende driftsudgifter (fx som følge af skift i forudsætninger om nuværende belastning)
- Krav om kompensationsvandføring for Kollerød Å (Lillerød Renseanlæg, Grønholtåen (Fredensborg Renseanlæg) og Usserød Å (Usserød, Sjælsmark og Sjælsø renseanlæg).

Der er regnet på den samlede økonomi for de forskellige løsninger. Følsomhedsanalysen viser, at alle løsninger er robuste over for ovenstående eventuelle ændringer i forudsætningerne.

3.4 Øvrige forhold

Nedenstående forhold er ikke umiddelbart mulige at økonomiansætte. Forholdene skal derfor mere tjene til at danne overblik over de muligheder og udfordringer, som de forskellige løsninger kan medføre i forhold til vandløb, energigenvinding, bynærhed, planforhold og fredninger.

	Vandløb	Energi- genvinding	Bynærhed	Planforhold og fredninger
Løsning 1. Nyt renseanlæg	Ingen påvirkning fra nyt renseanlæg, havledning. Usseørd Å stort set upåvirket under regn, sommer tørvejrsvandføring kan falde på strækningen mellem Sjælsø og Usseørd Renseanlæg. Vil evt. kræve kompensationsvandføring i Kollerød Å og Grønholt Å	Ingen genvinding Kan udvides med energi- produktion	Ingen nærhed	Landzone Ingen umiddelbare Udfordringer Ingen fredninger
Løsning 2 Nivå Renseanlæg som fælles anlæg	Ingen påvirkning fra udvidet renseanlæg, kystnær udledning. Usseørd Å stort set upåvirket under regn, sommer tørvejrsvandføring kan falde på strækningen mellem Sjælsø og Usseørd Renseanlæg. Vil evt. kræve kompensationsvandføring i Kollerød Å og Grønholt Å	Genvinding af energi Kan udvides med energi- produktion	Nærhed til boliger mod vest, tanke på renseanlæg overdækkes mv. Påvirkning minimeres	Nivå Renseanlæg lokalplanlagt Nord for renseanlæg udlagt grønt område Syd for renseanlæg udlagt til landzone. Kystkile Fredninger omkring Nivå Renseanlæg kan blive en udfordring
Løsning 3 Usseørd Renseanlæg som fælles anlæg	Usseørd Å stort set upåvirket under regn og i tørvejr, sommer tørvejrsvandføring kan falde på strækningen mellem Sjælsø og Usseørd Renseanlæg. Vil evt. kræve kompensationsvandføring i Kollerød Å og Grønholt Å	Genvinding af energi Kan udvides med energi- produktion	Nærhed til boliger mod syd, tanke på renseanlæg overdækkes mv. Påvirkning minimeres	Usseørd Renseanlæg i byzone, Industriområde. Ingen umiddelbare Udfordringer Ingen fredninger
Løsning 4 Usseørd og Nivå Renseanlæg som fælles anlæg	Ingen påvirkning fra udvidet Nivå Renseanlæg, kystnær udledning. Usseørd Å stort set upåvirket under regn og i tørvejr, sommer tørvejrsvandføring kan falde på strækningen mellem Sjælsø og Usseørd Renseanlæg. Vil evt. kræve kompensationsvandføring i Kollerød Å og Grønholt Å	Genvinding af energi på Usseørd Renseanlæg Ingen genvinding af energi på Nivå Renseanlæg	Nærhed til boliger for begge renseanlæg, tanke på renseanlæg kan overdækkes mv. Påvirkning minimeres	Nivå Renseanlæg udbygges indenfor anlægget. Usseørd Renseanlæg i byzone, industriområde Ingen umiddelbare Udfordringer Ingen fredninger

I forhold til ovenstående skema kan der knyttes følgende bemærkninger:

Vandløb: Alle løsninger er ligeværdige, forudsat at kompensationsvandføring sker ved tilbagepumpning af rensset spildevand. Oppumpning af grundvand vil i nogle tilfælde være billigere, men grundvand er ikke altid egnet til vandløbsvand. Oppumpning af grundvand er også ressourcemæssigt problematisk. Ligeværdigheden er derfor under forudsætning af, at der

tilbagepumpes rensede spildevand. Dette er også forudsætningen i følsomhedsanalysen vedrørende kompensationsvandføring.

Energigenvinding: Løsning 1 genvinder ikke energi til forskel fra de øvrige løsninger, og løsningen er således ikke ligeværdig med de øvrige løsninger på dette punkt. Kun hvis Løsning 1 suppleres med energiproduktion, bliver Løsning 1 ligeværdig med Løsning 2 og 3. For Løsning 4, hvor Usserød og Nivå renseanlæg bevares, vil det ikke være muligt at etablere energiproduktion og kun muligt på det ene af anlæggene at praktisere energigenvinding. Set i en energisammenhæng rummer løsning 4 således den dårligste mulighed for energigenvinding/energiproduktion i forhold til de øvrige løsninger.

Bynærhed: Løsning 1 kan placeres uden nærhed til boliger og adskiller sig dermed fra de tre andre løsninger, selv om der kan etableres overdækning af tanke mv. til at minimere gener. Bynærhed kan dog være en fordel i forhold til afsætning af energi.

Planforhold og fredninger: Løsning 1 rummer ingen udfordringer i forhold til planforhold eller fredninger. Løsning 2, der indebærer udbygning af Nivå Renseanlæg, udfordrer området nord for renseanlægget, der er udlagt til grønt område og en fredning omkring renseanlægget. Løsning 3 udnytter et område, som i forvejen er udlagt til industri. Løsning 4, der også indebærer udbygning af Nivå Renseanlæg, udfordrer ikke fredninger mv., da udbygningen kan holdes inden for nuværende udstrækning af renseanlægget.

Ovenstående forhold er ikke relevante for **Mølleåværket** i løsningerne 1-4, da disse i udgangspunktet ikke berører Mølleåværket. For de alternative scenarier, der indebærer, at spildevand fra Vedbæk og Bistrup renseanlæg pumpes til Mølleåværket, vil planforhold og fredninger omkring Mølleådalen skulle respekteres. Bynærhed og vandløb rummer for Mølleåværket ikke udfordringer. Renseanlægget er på vej til at blive netto-energiproducerende.

3.5 Økonomisk vurdering af ny rensestruktur

Der kan skabes væsentlige årlige økonomiske besparelser på driftsomkostninger på ca. 20-30 % ved etablering af en ny rensestruktur. Disse besparelser finansierer investering i den nye rensestruktur. Dette gælder for alle de fire løsninger, som er beskrevet, også hvis løsningen indeholder energiproduktion.

De økonomiske gevinster, der kan opnås alene ved etableringen af en ny rensestruktur, er økonomisk rentable for forsyningerne, da de samlede omkostninger ved den nye rensestruktur omfattende investering i nye renseanlæg, løbende reinvesteringer og driftsomkostninger er lavere end de samlede omkostninger ved at bevare den nuværende rensestruktur.

I Skema 3 nedenfor er angivet de årlige omkostninger ved en uændret rensestruktur samt de gennemsnitlige årlige omkostninger for hver af de 4 løsninger 1-4 og Løsning 1-Energiproduktion baseret på COWIs beregninger.

I beregningerne af de gennemsnitlige årlige omkostninger for alle løsninger er der lagt til grund, at det nye renseanlæg har en økonomisk levetid på 40

år. Beregningen af de årlige omkostninger indeholder ud over omkostninger til investering i nye renseanlæg omkostninger til løbende reinvesteringer og driftsomkostninger i 40 år, efter investeringen er idriftsat.

Skema 3 – Årlige omkostninger og besparelser ved ny rensestruktur

Omkostninger (faste priser, mio. kr.)	Omkostninger til investering i ny rensestruktur	Årlige drifts- omkostninger nuværende/ny rensestruktur	Årlig omkostning til drift, re- og nyinvestering	Årlig besparelse i forhold til nuværende løsning
Nuværende løsning		59,5	67,6	
Løsning 1	387	45,5	62,9	4,8
Løsning 2	330	44,8	62,7	5,0
Løsning 3	282	44,2	61,1	6,6
Løsning 4	227	46,1	61,3	6,3
Løsning 1 - Energiproduktion	462	40,9	63,3	4,4

Kilde: COWI

Note: Baseret på COWI's data øges de årlige omkostninger marginalt ved udskydelse af investeringerne i de 5 scenarier.

Note: Det energiproducerende renseanlæg er baseret på en struktur for spildevandsrensningen svarende til løsning 1.

Investering i Løsning 1-Energiproduktion er beregnet ud fra en forudsætning om at udnytte energien maksimalt. Bioforgasning er relativt dyr at etablere i forhold til værdien af den udvundne energi, mens varmepumper, der udnytter den termiske energi, er relativt billige at etablere i forhold til værdien af energien, der udvindes. Satses der alene på at udnytte den termiske energi, vil Løsning 1-Energiproduktion blive mere rentabel, end tabellen ovenfor indikerer.

Den samlede årlige nettobesparelse (efter finansiering af den nye renseløsning) udgør ca. 4,5-6,5 mio. kr. for alle løsninger. Der er således ikke en af de angivne løsninger, som giver en markant større besparelse end de øvrige set i forhold til, at der på nuværende tidspunkt alene er foretaget en screening.

Beregningerne viser dog, at Løsning 3 og Løsning 4 giver de laveste årlige omkostninger. Dette skyldes primært, at omkostninger til investering i Løsning 3 og 4 er lavere som følge af, at den fælles renseløsning etableres med udgangspunkt i de eksisterende renseanlæg Usserød og Nivå.

Beregningen af de årlige omkostninger for Løsning 1-Energiproduktion for scenarierne A, B og C, jf. skema 3, viser, at scenarie A (Lynge Renseanlæg tilsluttes det fælles renseanlæg) sænker den årlige besparelse med 0,5 mio. kr. om året, mens scenarie B (Vedbæk og Bistrup renseanlæg tilsluttes Mølleåværket) sænker den årlige besparelse med 0,4 mio. kr. om året, og at scenarie C (svarer til scenarie B, men hvor Lynge Renseanlæg tilsluttes den fælles løsning) sænker den årlige besparelse med 0,8 mio. kr. om året.

Det skal dog bemærkes, at ud af en samlet omkostningsbase på ca. 2,5 mia. kr. over en tidshorisont på 40 år, overskygger usikkerheden ved beregningerne de angivne forskelle i årlige besparelser for de alternative scenarier for Lynge, Bistrup og Vedbæk renseanlæg.

Skema 4 – Årlige omkostninger og besparelser ved alternativer A-C

● Side 15

Omkostninger (faste priser, mio. kr.)	Omkostninger til investering i ny rensestruktur	Årlige drifts- omkostninger nuværende/ny rensestruktur	Årlig omkostning til drift, re- og nyinvestering	Årlig besparelse i forhold til nuværende løsning
Nuværende løsning		59,5	67,6	
Løsning 1 - Energiproduktion	462	40,9	63,3	4,4
Løsning 1 - Energiproduktion A	494	41,1	63,8	3,9
Løsning 1 - Energiproduktion B	492	40,6	63,6	4,0
Løsning 1 - Energiproduktion C	518	40,5	64,0	3,6

Kilde: COWI

Note: Baseret på COWI's data øges de årlige omkostninger marginalt ved udskydelse af investeringerne i de 5 scenarier.

COWI's screening viser, at alle fire løsninger samt Løsning 1-Energiproduktion inklusiv de belyste scenarier kan finansiere investering i den nye rensestruktur gennem de opnåede besparelser på driftsomkostningerne. Hertil kommer mulige synergier ved sammenlægning, der gennemgås nedenfor.

Det er ikke muligt på baggrund af den gennemførte screening at angive, på hvilket tidspunkt det er mest rentabelt at etablere den nye rensestruktur. COWI har ikke på nuværende tidspunkt foretaget en konkret teknisk vurdering af de enkelte renseanlæg, og det vil være relevant at få gennemført supplerende undersøgelser, for at beslutning om det mest hensigtsmæssige idriftsættelsestidspunkt kan foretages.

Tidshorisonten for gennemførelse af investeringen i et nyt renseanlæg er af betydning for størrelsen af restværdien for de anlæg, der skal nedlægges. Alle forsyninger har primært finansieret eksisterende renseanlæg med egenkapital, og gælden øremærket renseanlæg udgør alene ca. 5 % af restværdien ultimo 2014. På den baggrund vurderes der for alle forsyninger at være en gevinst ved ny rensestruktur, da de gennemsnitlige årlige besparelser kan dække lånefinansierede investeringer i nedlagte anlæg inklusiv forrentning. Restværdien af eksisterende anlæg (eksklusiv Mølleåværket) udgør 31. december 2014 ca. 365 mio. kr., og den gennemsnitlige restlevetid er 27 år.

4. ORGANISERING – ØKONOMISKE OG JURIDISKE FORHOLD

Renseopgaven kan organiseres på flere måder. Vurderingen fra Horten og PwC fokuserer på to modeller for organisering af en fælles renseløsning:

1. Et fælles renseselskab ("Fælles Rens")
2. En fælles holdingstruktur ("Fælles Holding").

Der er forskel på kompleksiteten i samarbejdsmodellerne, særligt i forhold til de aftalemæssige forhold og de udbudsretlige regler som Parterne skal iagttage i forbindelse med etablering af et eller flere fælles anlæg. Herudover er der stor forskel i de sammenlægnings synergier, det er muligt at realisere i de forskellige modeller.

Der er ligeledes stor forskel på de enkelte kommuners formelle indflydelse på deres lokale forsyning i de enkelte modeller. Generelt set opnår Parterne



større synergier, jo mere Parterne er indstillede på at dele indflydelse for at kunne udøve fælles ledelse for en fælles forsyningsvirksomhed.

4.1 **Generelle juridiske forhold**

Uanset hvilken samarbejdsmodel Parterne vælger, skal Parterne i forbindelse med etablering af en fælles renseløsning indgå en **samarbejdsaf-tale**, som tager stilling til væsentlige økonomiske, politiske og tekniske forhold for det fremtidige samarbejde. Det omfatter fx

- håndtering (finansiering, ejerskab, drift) af de ledningsanlæg, der skal etableres eller sløjfes i forbindelse med samarbejdet,
- omkostninger til nedlukning af renselanlæg,
- beslutning om udførelse og betaling af vedligeholdelses- og eventuelle ombygningsarbejder,
- fastlæggelse af principperne for omkostningsfordelingen i den daglige drift, og
- ændringer i parternes kapacitetsbehov (fald og stigning).

For at undgå efterfølgende uenighed skal vilkårene for alle faser af samarbejdet være aftalt nøje, herunder fordeling af de økonomiske gevinster ved samarbejdet.

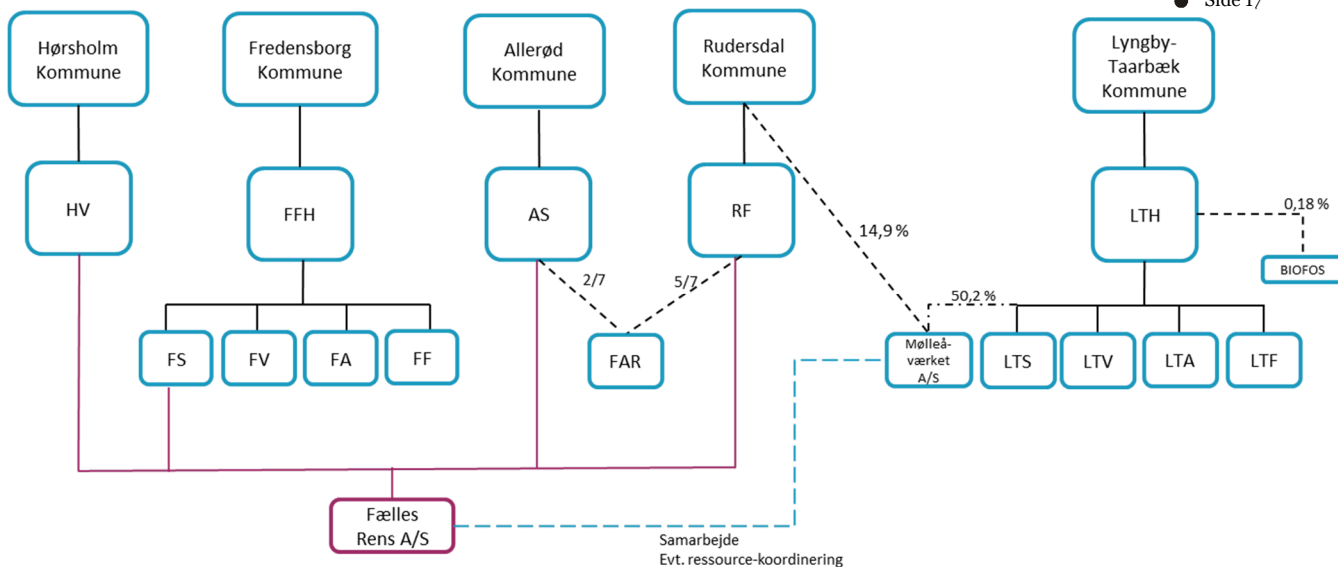
4.2 **Fælles Rens**

4.2.1 *Beskrivelse af modellen*

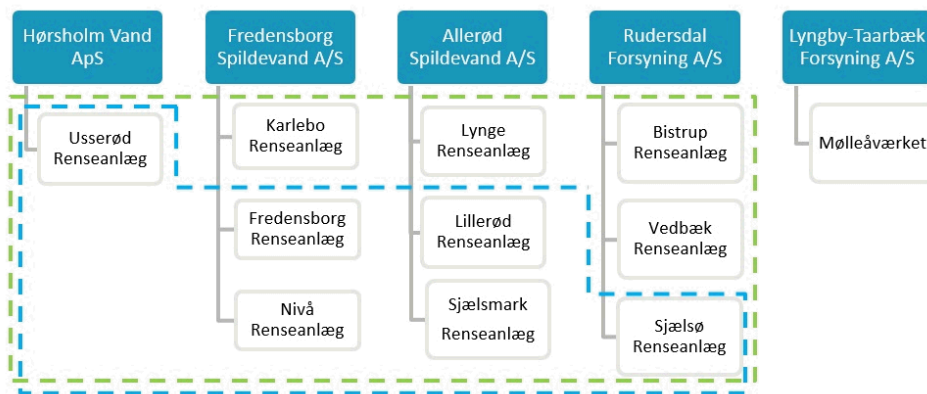
I denne model stifter Ejer-selskaberne et fælles renseselskab, der ejes af Ejer-selskaberne. Lyngby-Taarbæk Forsyning vil ikke deltage som ejer i Fælles Rens, da Mølleåværket i udgangspunktet ikke bliver indskudt i Fælles Rens. Mølleåværket er som nævnt også ejet af Gentofte og Gladsaxe kommuner, der ikke indgår i undersøgelsen.

Kun rensopgaver flyttes til det nye selskab, mens de øvrige forsyningsopgaver, herunder transport af spildevand, bevares som i dag. Modellen kan illustreres således:





Ejer-selskaberne kan vælge at indskyde alle de renselanlæg, som videreføres i Fælles Rens, så ingen af Ejer-selskaberne har egne renselanlæg. Fælles Rens kan også alene omfatte den fælles rensestruktur. Afgrænsningen af, hvilke anlæg der indgår i Fælles Rens, kan i de to yderpunkter illustreres således:



4.2.2 Juridiske forhold

Fælles Rens etableres af Ejer-selskaberne, som indskyder renselanlæggene og herefter modtager aktier i Fælles Rens med udgangspunkt i værdien af de anlæg og aktiviteter, der indskydes.

Medarbejderne, som varetager opgaver knyttet til renselanlæggene, skal overføres til Fælles Rens ved en virksomhedsoverdragelse for at iagttage de udbudsretlige krav til samarbejdet. Dette vil imidlertid medføre dissynergier for Forsyningerne, som beskrevet i afsnit. 4.2.3 nedenfor.

Ejerkommunernes aftale skal afklare processen for takstfastsættelsen for Fælles Rens. Taksten, som renselanlægget eller -anlæggene i Fælles Rens

skal afregne over for Spildevandsforsyningerne, fastsættes af Fælles Rens. Den kommune, hvor det enkelte renseanlæg ligger, skal godkende taksten som myndighed. Det er ligeledes beliggenhedskommunen, som er miljømyndighed.

Der skal indgås en aftale mellem Ejer-selskaberne indbyrdes og evt. med Mølleåværket A/S (hvis spildevandet fra Bistrup Renseanlæg og Vedbæk Renseanlæg afskæres hertil, jf. scenarie B eller C) om fordeling af gevinster ved den gennemførte omstrukturering.

Denne aftale bør beskrive samarbejdet og forsyningernes forpligtigelser nøje, herunder tage stilling til om aftalen i en periode bør gøres uopsigelig. Se i øvrigt beskrivelsen af aftaleforholdet i afsnit 4.1. Fælles Rens og Mølleåværket kan indgå aftale om gensidigt samarbejde, innovationsprojekter mv.

Derudover skal Ejer-selskaberne og evt. disses ejerkommuner indgå en ejer-aftale om deres ejermæssige styring af selskabet, herunder indflydelse på væsentlige beslutninger, valg af bestyrelse mv. Ejerne kan også vedtage en fælles ejerstrategi, som udtrykker ejernes forventninger til Fælles Rens, fx i forhold til kapacitetssikring, miljøstandarder mv. Ejerkommunerne/Ejer-selskaberne og Fælles Rens kan ligeledes indgå samarbejdsaftaler, som detaljeret fastlægger serviceniveau, løbende dialog mv.

Etablering af Fælles Rens vil ikke påvirke Kommunernes indflydelse på de øvrige dele af Forsyningerne, som vil blive videreført som hidtil. Parterne indflydelse på deres respektive forsyningsvirksomheder, herunder fastsættelse af takster og valg af bestyrelsesmedlemmer mv., bliver ikke påvirket af etablering af Fælles Rens. I forhold til løsning af renseopgaven bliver Ejer-selskaberne og deres ejerkommuner indbyrdes afhængige i forbindelse med gennemførelse af investeringer, prioritering mv.

Parterne skal koordinere deres prioritering og indsats i forhold til drift og udvikling af renseopgaven. Dette skal ske med respekt af de regler, som Parterne aftaler i ejer-aftalen, herunder bestemmelser om enighed, mindretalsbeskyttelse mv.

4.2.3 Økonomiske synergier ved Fælles Rens

I Fælles Rens etableres samarbejdet alene på renseområdet, hvilket resulterer i lavere synergigevinster end ved Fælles Holding. Forsyningerne skal fortsat opretholde selvstændige administrative organisationer, som kan servicere de tilbageværende forsyningsarter, hvorfor modellen særligt indebærer begrænsede administrative synergigevinster.

Fælles Rens vurderes desuden at resultere i dissynergier for de øvrige forsyningsarter. De tilbageværende selskaber vil være færre til at dække omkostninger til administration mv., som fortsat er nødvendig for at servicere den tilbageværende organisation. Som følge af analysens omfang er dette forhold dog ikke analyseret nærmere.

De skønnede synergier ved Fælles Rens er illustreret i skema 5 og er beregnet med det udgangspunkt, at Bistrup og Vedbæk renseanlæg inddrages i

den fælles løsning. Derudover er synergierne ved scenariet, hvor spildevandet fra Bistrup og Vedbæk renseanlæg ledes til Mølleåværket, dvs. inklusiv Lyngby-Taarbæk Forsyning, beregnet. I denne beregning indgår Mølleåværkets omkostningsbase 100 %. Som nævnt ovenfor skal Mølleåværket indgå i aftalen om fordeling af gevinster, hvis spildevandet fra Bistrup og Vedbæk renseanlæg ledes til Mølleåværket.

Skema 5 – Skønnede økonomiske synergier ved Fælles Rens

DKKm	Fælles løsning inkl.	
	Mølleåværket	Mølleåværket
Påvirkelig omkostningsbase, drift*	69	105
Samlede synergier, drift (DKKm)	6	8
Samlede synergier, drift (%)	8%	8%
Omkostningsbase, anlæg	153	197
Samlede synergier, anlæg (DKKm)	10	13
Samlede synergier, anlæg (%)	7%	7%
Samlede synergier, drift og anlæg (DKKm)	16	21
Samlede synergier, drift og anlæg (%)	7%	7%

* Eksklusiv afskrivninger (117/162 mio. kr.) samt køb af vand og rensning hos fælles renseselskaber og øvrige påvirkelige omkostninger (16/46 mio. kr.)



De samlede synergigevinster udgør for begge alternativer 7 % af Forsynin- gernes nuværende påvirkelige driftsomkostninger (dvs. eksklusiv afskriv- ninger, køb af energi og udliciterede driftsopgaver) og anlægsomkostninger for hver af de to løsninger. Heraf udgør synergier relateret til driften 6 mio. kr. i en fælles renseløsning og 8 mio. kr. i en løsning, hvor spildevandet fra Bistrup og Vedbæk renseanlæg ledes til Mølleåværket. De største synergi- gevinster opnås således, såfremt spildevandet ledes til Mølleåværket. Dette skyldes, at Lyngby-Taarbæk Forsyning i beregningerne alene indgår som en del af løsningen med Fælles Rens, hvis spildevandet fra Bistrup og Vedbæk renseanlæg føres til Mølleåværket. Når Lyngby-Taarbæk Forsyning indgår, vil den påvirkelige omkostningsbase være større.

Analysen vurderer ikke, til hvilket formål de realiserede synergigevinster skal anvendes. De skønnede synergier ved Fælles Rens er derfor opgjort som de samlede potentielle synergier ved etablering af en fælles struktur. Anven- des de realiserede synergier til øgede anlægsinvesteringer, forbedret ser- viceniveau eller forsyningssikkerhed, vil det primært komme de deltagende forsyninger til gode. Primært i det tilfælde, at Forsyningerne beslutter at anvende de realiserede synergier til takstnedsættelser, vil det få den konse- kvens, at f. eks. vandselskaber uden for ejerkredsen, som køber ydelser af f. eks. Mølleåværket, realiserer en andel af de opnåede synergier gennem takstnedsættelsen. Dette forhold gør sig også gældende for de beregnede sy-nergier for modellen med Fælles Holding.

En nettobesparelse på ca. 5,5 mio. kr. pr. år ved etablering af en ny rense- struktur kombineret med synergier ved sammenlægning på ca. 16 henholds- vis 21 mio. kr., hvis spildevandet ledes til Mølleåværket, medfører en samlet besparelse på henholdsvis 0,74 kr. ex moms og 0,90 kr. ex moms. pr. m³ for spildevand.

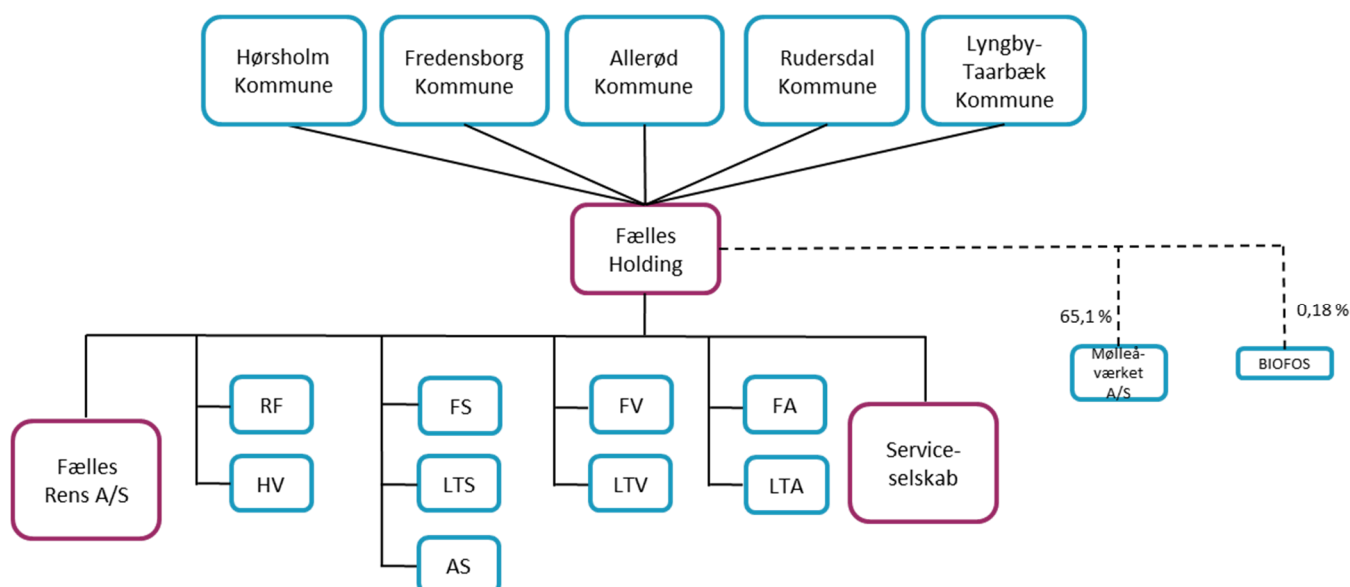
De skønnede anlægssynergier er opgjort på baggrund af gennemførte anlægsinvesteringer i 2014 og er således generelle gevinster uden sammenhæng til den nye rensestruktur, som COWI har vurderet. Anlægssynergierne forventes realiseret gennem en fælles organisations øgede indkøbsstyrke. Den øgede indkøbsstyrke forventes at bidrage til omkostningsbesparelser på såvel ekstern rådgivning (15 %) som indkøb af materialer (5 %). Disse synergier vil dog også til dels blive realiseret gennem det fælles indkøbsselskab, som en del af Forsyningerne er ved at etablere. Det er lagt til grund, at den enkelte forsyning i et indkøbsselskab i højere grad vil vælge alene at deltage i fælles indkøb på de områder, hvor det umiddelbart er attraktivt for den pågældende forsyning. I en fælles organisation med fælles ledelse vil Forsyningerne opnå gevinster gennem fælles indkøb på alle områder.

De skønnede anlægssynergier er et vægtet gennemsnit af disse elementer. Anlægssynergierne vil, i takt med at investeringerne foretages, påvirke Forsyningernes likviditet positivt. Effekten på driften og dermed taksterne realiseres dog først i takt med, at anlæggene idriftsættes, og afskrivning påbegyndes.

4.3 Fælles Holding

4.3.1 Beskrivelse af modellen

I Fælles Holding sammenlægges Forsyningerne, så Kommunerne opnår fælles ejerskab til alle de eksisterende forsyningsaktiviteter i Forsyningerne. Driftsorganisationerne samles i et fælles serviceselskab. Fælles Rens, som vil eje den fælles rensestruktur, vil blive et datterselskab i Fælles Holding-koncernen. Hvis Lyngby-Taarbæk Kommune ønsker at indgå i Fælles Holding, vil kommunen derved også indirekte blive medejer af den nye renseløsning. Lyngby-Taarbæk Forsynings aktier i Mølleåværket vil som udgangspunkt indgå i Fælles Holding, mens Rudersdal Kommunes (og Gentofte Kommunes og Gladsaxe Kommunes) aktier i Mølleåværket ikke automatisk indgår i sammenlægningen. Hvis Mølleåværket skal indgå i Fælles Holding skal dette aftales mellem ejerne af Mølleåværket. Organiseringen kan illustreres således:



Rudersdal Forsyning og Hørsholm Vand har i dag vand- og spildevandsaktiviteter i samme selskab. For at ensrette organiseringen i Fælles Holding, kan disse selskaber opdeles, så vand- og spildevandsanlæg er placeret i selvstændige selskaber, som Fredensborg Forsyning og Lyngby-Taarbæk Forsyning har i dag.

4.3.2 *Juridiske forhold*

Ved at etablere Fælles Holding opnår kommunerne **fælles indflydelse** på en større organisation i modsætning til i dag, hvor Kommunerne har den fulde indflydelse på deres respektive forsyninger. Kommunerne kan dog aftale, at Kommunerne skal respektere hinandens særlige interesser i forsyningsaktiviteterne inden for deres respektive geografiske områder. Muligheden for at realisere Parternes vision om en stærkere og mere robust forsyning er større i Fælles Holding end ved Fælles Rens.

Den enkelte kommune vil fortsat have **myndighedskompetence**, herunder til udarbejdelse af spildevandsplan, målfastsætte mv., inden for sit geografiske område.

I Fælles Holding vil de enkelte Forsyningssselskaber kunne opretholde **diferentierede takster**, så længe de enkelte Forsyningssselskaber er organiserede i hver sit datterselskab, som illustreret ovenfor.

Der er ingen **udbudsretlige** udfordringer ved modellen i forhold til den indbyrdes samhandel. Modellen kræver dog, at Mølleåværkets øvrige ejere er indstillet på at deltage i at fastlægge aftaleforholdene i den fælles organisation, så de udbudsretlige regler overholdes.

Statsforvaltningen har i sin praksis bekræftet, at **kommunalretten** ikke er til hinder for at etablere en fælles multiforsyning, selvom ikke alle deltagerkommuner indskyder samme forsyningsaktiviteter.

Ud over aftalerne om håndtering af de tekniske, juridiske og økonomiske forhold forbundet med etablering af en fælles rensestruktur, som er beskrevet i afsnit 4.1, kan Kommunerne indgå en **ejeraftale**. Denne er ikke bindende for selskabet, men fastlægger Kommunernes indbyrdes samarbejde om styring af Fælles Holding-koncernen. En ejeraftale kan behandle spørgsmål om fordeling af bestyrelsesposter, ejerandele, indflydelse på væsentlige beslutninger – generelt og i den enkelte kommunes geografiske område – optagelse af nye ejerkommuner mv.

Ejerne kan styre selskabet(/-erne) gennem de formelle selskabsorganer, generalforsamling og bestyrelse, men også gennem en ejerstrategi, samarbejds- og driftsaftaler. **Ejerstrategien** er ikke i sig selv bindende for selskabet, men er et udtryk for ejernes forventninger til selskabet med fokus på overordnede mål og fokusområder.

Fælles Holding kan herudover indgå **samarbejds- og driftsaftaler** med den enkelte ejerkommune, der mere detaljeret fastlægger serviceniveau, mængden af informationer fra selskabet til ejerkommunerne og lignende. Endelig kan ejerkommuner og selskaber gennem en løbende dialog koordinere og afstemme fx anlægsprojekter eller myndighedsspørgsmål i de enkelte områder.

Samhandelsaftaler mellem Fælles Rens og de enkelte Spildevandsselskaber skal tage stilling til fordeling af omkostninger og gevinster forbundet med etablering af den fælles rensestruktur, fremtidige investeringer mv. Tilsvarende skal indgås aftaler mellem Serviceselskabet og de enkelte forsyningsselskaber om fordeling af omkostninger mv.

Alle **medarbejdere** overdrages til et samlet serviceselskab. Det vil være med til at skabe en større og mere robust driftsorganisation, som har bedre mulighed for at optimere driften og sikre de fornødne kompetencer i organisationen og et mere attraktivt arbejdsmiljø. Som nævnt er det vigtigt, at samarbejdsaftalerne mellem Mølleåværket og de ejere, som ikke deltager i Fælles Holding, formuleres således, at de udbudsretlige regler om samarbejde overholdes.

Der er forskellige modeller for **sammensætning af bestyrelsen** i Fælles Holding. I det følgende har vi beskrevet to yderpoler: enhedsbestyrelse og "kommune-modellen".

Enhedsbestyrelse:

	Holdning	Service	Fælles Rens	Forsynings-selskaber
Ejerrepr.	5	5	5	5
Forbrugerrepr.	2	2	2	2
Medarbejderrepr.	4	4	4	4
I alt	11	11	11	11

Bestyrelserne i alle selskaberne i koncernen er identiske. Modellen forudsætter, at medarbejder- og forbrugerrepræsentanter er villige til at lade sig vælge til bestyrelserne i de selskaber, hvor de ikke er valgt direkte. Med en enhedsbestyrelse, hvor hver Kommune vælger én repræsentant, vil bestyrelsen bestå af 11 personer. Bestyrelsen vil være relativt stor i forhold til selskabernes størrelse, men vil være nem at servicere, da der kun er én bestyrelse. Der vil være direkte politisk indflydelse på driften. Det vil imidlertid være vanskeligere at vælge bestyrelsesmedlemmer, som har særlig viden om de enkelte forsyningsaktiviteter.

Kommunemodell:

	Holdning	Service	Fælles Rens	Forsynings-selskaber
Ejerrepr.	5	5	5	3
Forbrugerrepr.	-	-	-	2
Medarbejderrepr.	3	3	-	-
I alt	8	8	5	5

I denne model udpeger Kommunerne hver et medlem til bestyrelsen i holdingselskabet og evt. i Fælles Rens. Forsyningsselskabernes bestyrelser består af medlemmer udpeget af Kommunen i det enkelte forsyningsselskabs forsyningsområde. Hvis Kommunerne ønsker, at de kommunalt udpegede

bestyrelsesmedlemmer skal have flertal i forsyningsselskabernes bestyrelser, indebærer denne model, at der vil være i alt 9 forskellige bestyrelser med tre ejerrepræsentanter. Det betyder, at der i alt vælges 28 bestyrelsesmedlemmer, såfremt ejerrepræsentanterne så vidt muligt går igen, og der vælges lokale forbrugervalgte bestyrelsesmedlemmer for alle vand- og spildevandsselskaberne i koncernen. Det vil kræve et meget stort administrativt arbejde for selskabsledelsen at servicere og kommunikere med så mange bestyrelser og bestyrelsesmedlemmer.

Som nævnt er de to nævnte modeller yderpoler. Der er en række andre, kendte løsninger, hvor der bliver flere eller færre bestyrelser og bestyrelsesmedlemmer, og hvor ejerkommunerne samtidig sikres indflydelse. I alle modeller vil Kommunerne typisk have fælles indflydelse på den overordnede styring af Fælles Holding via bestyrelsesmedlemmer i holdingselskabets bestyrelse.

4.3.3 Økonomiske synergier ved Fælles Holding

De skønnede synergigevinster ved sammenlægning er størst ved etablering af Fælles Holding. Årsagen er, at der opnås væsentlige større medarbejdersynergier og øvrige administrative synergier ved etableringen af en fælles driftsorganisation omfattende samtlige forsyningsområder.

De skønnede synergier ved Fælles Holding er illustreret i skema 6.

De samlede synergigevinster udgør 11 % af Forsyningernes nuværende påvirkelige driftsomkostninger (dvs. eksklusiv afskrivninger, køb af energi og udliciterede driftsopgaver) og anlægsomkostninger. Heraf udgør synergier relateret til driften 28 mio. kr.

Skema 6 – Skønnede økonomiske synergier ved Fælles Holding

DKKm	Fælles Holding
Påvirkelig omkostningsbase, drift*	164
Samlede synergier, drift (DKKm)	28
<i>Samlede synergier, drift (%)</i>	<i>17%</i>
-----	-----
Omkostningsbase, anlæg	258
Samlede synergier, anlæg (DKKm)	17
<i>Samlede synergier, anlæg (%)</i>	<i>7%</i>
-----	-----
Samlede synergier, drift og anlæg (DKKm)	44
<i>Samlede synergier, drift og anlæg (%)</i>	<i>11%</i>

* Eksklusiv afskrivninger (117/162 mio. kr.) samt køb af vand og rensning hos fælles renseselskaber og øvrige upåvirkelige
Eksklusiv omkostninger til miljø og servicemål for Mølleåværkets Membrandanlæg (5 mio. kr.)

Beregning af anlægssynergier er foretaget efter samme principper som beskrevet i afsnit 4.2.3.

En ny rensestruktur kombineret med etablering af Fælles Holding medfører de største økonomiske synergier. En nettobesparelse på ca. 5,5 mio. kr. pr. år ved etablering af en ny rensestruktur kombineret med synergier ved sammenlægning på ca. 44 mio. kr. medfører en samlet besparelse på 1,55 kr. ex moms. pr. m³ for spildevand og 0,77 kr. ex moms pr. m³ for vand. Fredensborg og Lyngby-Taarbæk kommuner vil også opnå – omend mindre – synergier på affaldsområdet.

Visionen om en fælles rensestruktur kan dermed understøttes ved at etablere en selskabsstruktur, hvor det er muligt at opnå en række organisatoriske synergier, der samtidig kan bidrage positivt til at indfri de fremtidige statslige effektiviseringskrav uden at reducere serviceniveauet. Der henvises i øvrigt til afsnit 4.4.

Analysen vurderer ikke, hvilke formål realiserede synergigevinster anvendes til, dvs. hvorvidt gevinsterne anvendes til takstnedsættelser, øgede anlægsinvesteringer, forbedret serviceniveau eller forsyningssikkerhed. I det tilfælde, at Forsyningerne beslutter at anvende de realiserede synergier til takstnedsættelser, vil det få den konsekvens, at f. eks. vandselskaber uden for ejerkredsen, som køber ydelser af f. eks. Mølleåværket, realiserer en andel af de opnåede synergier gennem takstnedsættelsen. Det skal der tages stilling til i en eventuel nyetableret organisation.

Ud over af have fokus på forsyningssikkerhed vil den nye struktur kunne bidrage til en større robusthed og større faglighed, når der kan udnyttes kompetencer på tværs af alle selskaberne. Strukturen kan bidrage til et tættere samarbejde med erhvervslivet og forskningsinstitutioner som DTU/AAU og DHI og en positiv udvikling både lokalt og globalt. Tværkommunale løsninger for spildevand vil samtidig kunne få fuld opmærksomhed gennem tættere dialog mellem kunderne, ejerne og selskabet, og problemstillinger på tværs af forsyningsgrænserne vil kunne løses fx i forhold til klimatilpasningsprojekter.

En sammenlægning af flere forsyninger er en stor opgave, og der vil være væsentlige omkostninger forbundet hermed, herunder etablering af fælles it-systemer, fælles administration osv. Omkostninger til etablering af en ny fælles koncern/nyt fælles selskab er ikke indeholdt i de skønnede synergier.

Erfaringen viser, at omkostninger forbundet med sammenlægninger typisk udgør i størrelsesordenen et halvt til et helt års synergigevinster. Disse omkostninger er derfor som regel tjent hjem allerede det første år efter sammenlægningen. Omkostningerne forbundet med sammenlægningen bør derfor ikke indgå som en del af beslutningsgrundlaget, selv om de umiddelbart kan synes betydelige. Den ledelse, der bliver ansvarlig for at gennemføre en eventuel sammenlægning, vil ligeledes være ansvarlig for, at omkostninger forbundet hermed realiseres på et passende niveau.

4.3.4 *Fordeling af sammenlægningssynergigevinster*

Alle deltagende forsyninger får synergier ved deltagelse i et fælles ledet selskab.

Et skøn over fordelingen af de samlede sammenlægningssynergier for vand og spildevand ved Fælles Holding til hver af de fem deltagende forsyninger kan opsummeres som vist i skema 7.

Skema 7 - Skønnet fordeling af sammenlægnings synergigevinster (Fælles Holding (DKKm))

Alle forsyningsarter				
DKKm årligt	Lav	Høj	Gennemsnit	Andel af synergier
Allerød	5	6	5	13%
Rudersdal	8	9	9	21%
Fredensborg	7	10	9	21%
Lyngby-Tårnbæk	7	9	8	19%
Mølleåværket	4	5	5	12%
Hørsholm	6	6	6	14%
Skønnende synergier i alt			41	100%



Tabellen ovenfor viser et interval (lav-høj) samt et gennemsnit, der skønsmæssigt indikerer størrelsen af synergigevinsterne, der kan henføres til de enkelte kommuners vand- og spildevandsforsyninger. Tabellen fremkommer ved, at den samlede synergi for alle fem forsyninger er vurderet og derefter henført forholdsmæssigt til vand og spildevand og herefter til den enkelte kommunale forsyning. De viste intervaller er således ikke udtryk for fem individuelle vurderinger.

Spændet mellem høj og lav er udtryk for usikkerheden i de beregnede synergier. Spændet mellem lav og høj er forholdsmæssigt begrænset, hvilket er udtryk for, at de anvendte parametre til fordeling af synergier afspejler samme forhold mellem forsyningerne.

Skønnet er foretaget ud fra omkostningsbasen for vand og spildevand, størrelsen af de eksisterende forsyninger og en række fordelingsnøgler. Intervallerne er udtryk for den væsentlige usikkerhed, der ligger i den viste fordeling, som er baseret på skøn og helt overordnede generelle antagelser, herunder fordelingen af synergier til de forskellige forsyningsarter. De faktisk realiserede synergigevinster i de enkelte forsyninger og for vand og spildevand afhænger af den valgte samarbejdsmodel og valg af fordelingsmodel til fordeling af fremtidige fællesomkostninger.

Intervallerne i skema 6 er således indikative. De skønnede synergigevinster er estimeret ud fra en forudsætning om, at alle fem kommuner deltager og vedrører alene forsyningsarterne vand og spildevand. Affald er således ikke på nuværende tidspunkt medtaget i fordelingen.

4.4 Effektiviseringsgevinster

Det forventes, at Forsyningssekretariatet på sigt stiller krav om effektiviseringer på ca. 3 % af de faktiske driftsomkostninger for drikkevand og spildevand i prislofterne. For Forsyningerne svarer 3 % af de faktiske driftsomkostninger til ca. 4 mio. kr. om året.

PwCs beregninger viser, at Forsyningerne kan opnå synergier på de årlige driftsomkostninger på mellem 8 mio. kr. (modellen Fælles Rens) og 28 mio.

kr. (modellen Fælles Holding) ved etablering af fælles rensestruktur. COWI vurderer, at der kan opnås synergier på driftsomkostningerne ved en ændret rensestruktur på mellem 4,5-6,5 mio. kr. pr. år.

Samlet set betyder det, at Forsyningernes vandselskaber vil kunne indfri de effektiviseringskrav, der forventes at komme inden for de næste 4-8 år, uden en reduktion i serviceniveau og forsyningsikkerhed.

Elforbrug 2012 og 2014 i Forsyning Helsingør

Lokalitet	2012 Elforbrug [MWh]	2014 Elforbrug [MWh]	Difference 2014 - 2012 [MWh]	Difference 2014-2012, procent
El & Administration	275	235	-40	-15%
Varmeforsyning	2.052	2.298	246	12%
- HØK, intern	963	677	-286	-30%
- HØK, ekstern	13	13		
- Mads Holmsvej, intern	114	238	124	109%
- Mads Holmsvej, ekstern	70	66	-4	-6%
- H.P. Christensensvej, gas	410	750	340	83%
- H.P. Christensensvej, flis	422	524	103	24%
- H.P. Christensensvej, ekstern	60	30	-30	-50%
Vandforsyning	1.459	1.394	-65	-4%
- Hellebæk Vandværk	672			
- Solbakken Vandværk	154			
- Klostermose Vandtårn	19			
- Snekkesten Vandværk	350			
- Espergærde Vandværk	251			
- Trykforøgere	13			
Spildevandsforsyning	3.176	2.572	-603	-19%
- Nordkysten Rens	921	665	-256	-28%
- Helsingør Rens	1.452	1.211	-241	-17%
- Sydkystens Rens	778	671	-107	-14%
- Spildevandsteam*	25	25		
Affaldscenter	137	111	-26	-19%
I alt	7.098	6.610	-487	-7%

* Da værdien er lille og ikke umiddelbart tilgængelig er der antaget det samme forbrug i 2014 som i 2012

Kommentarer:

Det har p.t. ikke været muligt at fremskaffe elforbrug i 2014 for spildevandsteamets bygning på Energivej. I sammenligningen er der antaget et uændret forbrug fra 2012. Da lokationens forbrug kun udgør en lille del af det samlede forbrug anses det samlede resultat for retvisende.

Samlet set er elforbruget reduceret med 7% fra 2012 til 2014 (uden hensyntagen til om mængder af varme, vand og spildevand er gået op eller ned i perioden).

I 2014 er en relativt stor del af fjernvarmeproduktionen flyttet fra HØK til MHV og HPC i forhold til 2012 (se info-tabel nedenfor). Dette skyldes lavere elpriser, samt ny mulighed for at levere fra HPC til VAK på HØK. Pga. af denne flytning af produktion er elforbruget reduceret på HØK og forøget på MHV og HPC.

I vandforsyningen har elforbruget holdt sig relativt konstant, mens der er opnået en stor reduktion på 19% for spildevand. Dette skyldes at der nu er indført bundbeluftning på alle spildevandsanlæg.

På affaldscenteret er elforbruget reduceret med 19%. Dette skyldes at en helt ny administrationsbygning er taget i brug i perioden.

Til info: Varme- og vandmængder for hhv. 2012 og 2014

Varmeforsyning: Varmemængder leveret ind i det samlede system

Varmemængde	2012 Varmemængde [MWh]	2014 Varmemængde [MWh]	Difference 2014 - 2012 [MWh]	Difference 2014-2012, procent
Varme fra Nordforbrænding	52.403	37.084	-15.319	-29%
Produktion på HØK	195.850	74.406	-121.444	-62%
Produktion hos FH Varme	83.869	175.846	91.977	110%
Samlet produktion + varmekøb	279.720	250.252	-29.468	-11%

Vand og spildevand: vandmængder hhv. leveret og rensset (LIS tal)

Vandmængde	2012 Vandmængde [m ³]	2014 Vandmængde [m ³]	Difference 2014 - 2012 [m ³]	Difference 2014-2012, procent
Leveret drikkevandsmængde	3.202.806	2.990.602	-212.204	-7%
Renset spildevandsmængde	6.836.700	6.541.124	-295.576	-4%

PROJEKTGRUPPEN

Lars-Ole Hedegaard Hansen
Birkevej 35, 3460 Birkerød
Telefon: +45 21230284
E-mail: lars-ole@hedegaardhansen.dk

Klaus Kesje
Kløvervej 4, 3000 Helsingør
Telefon : + 45 20288848
E-mail :Klaus@kesje.dk

23. november 2015

**Forsyning Helsingør
Haderslevvej 25,
Helsingør**

Att.: Jacob Brønnum

Kære Jacob Brønnum

I forlængelse af vores møde og tidligere dialog, fremsendes, som aftalt, nedenstående forespørgsel angående eksklusiv rettigheder til tapning, salg og distribution af emballeret vand fra Forsyning Helsingør.

Vi har, I det forløbne år, arbejdet sammen med FH på at kortlægge hvilke muligheder der er for, på sigt, at øge den afsatte mængde vand og styrke det positive omdømme, som vand fra FH allerede har.

Igennem denne dialog er vi blevet opmærksom på at FH påtænker at give Byen Helsingør en gave i forbindelse med fejringen af 400 året for Shakespeares død i 2016 og at denne gave kunne blive en fontæne, som af navn relaterer til Kronborg, Hamlet eller Shakespeare (Hamletkilden, Slotsbrønden el. lign.)

Såfremt dette initiativ gennemføres, har vi et ønske om at etablere en virksomhed, som markedsfører Helsingørs vand og lader det nye vartegn være et element i markedsføringen.

For at sikre de ressourcer vi kommer til at anvende på dette arbejde, vil vi bede dig forelægge bestyrelsen vores anmodning om at indgå en eksklusiv aftale om tapning af vand til emballeret videresalg i en periode på minimum fem år med mulighed for forlængelse.

Når dette ønske imødekommes, vil vi bestræbe os på at skabe et varemærke indenfor emballeret vand, som eksklusivt relaterer til Byen Helsingør samt Kronborg, Hamlet og Shakespeare og vi vil arbejde for at byens gæster allerede i 2016 vil komme til at foretrække byens eget vand frem for andet emballeret vand.

Vi ser frem til at modtage din og bestyrelsens svar på vores henvendelse.

Med venlig hilsen


Lars-Ole Hedegaard Hansen

&


Klaus Kesje

Til

alle andelshavere i Danske Fjernvarmes Geotermiselskab

Dansk Fjernvarmes
Geotermiselskab A.M.B.A.
Merkurvej 7
DK-6000 Kolding

Tlf +45 7630 8000

www.geotermi.dk
Cvr-nr. 32 33 03 71

Dansk Fjernvarmes Geotermiselskab lukkes

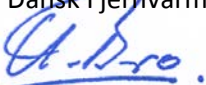
Det er med beklagelse, at jeg hermed må meddele, at bestyrelsen på sit møde den 24. november 2015 har besluttet at igangsætte en proces med henblik på at lukke Dansk Fjernvarmes Geotermiselskab. Bestyrelsens beslutning er begrundet i de vanskelige rammevilkår for geotermien i Danmark og den manglende politiske opbakning til området, som senest er kommet til udtryk gennem finanslovsaftalen for 2016, hvor finansieringen af den nationale garantiordning fjernes.

Som første skridt i denne proces er samtlige medarbejdere i selskabet sagt op eller har selv sagt op. Lejemål og øvrige forpligtelser er sagt op eller vil blive det i den nærmeste fremtid. Det forventes, at selskabets lukning vil være effektueret pr. 29. februar 2016.

Jeg kan allerede nu oplyse, at en ekstraordinær generalforsamling vil blive afholdt den 06. januar 2016 i Fjernvarmens Hus, Kolding. Her vil der formelt skulle tages stilling til lukningen af selskabet. Indkaldelse og dagsorden udsendes i henhold til vedtægterne.

Endelig gør jeg opmærksom på, at det med selskabets nuværende økonomiske og ordremæssige situation må forventes, at andelshavernes indskudskapital er tabt.

Med venlig hilsen
Dansk Fjernvarmes Geotermiselskab



Uffe Bro
Formand

29. november 2015

Vores ref. SBL
Sagsnr. X01
Dok. ansvarlig SBL

sbl@geotermi.dk
Tlf +45 4023 9963

Rammer for udvikling af energisystemet

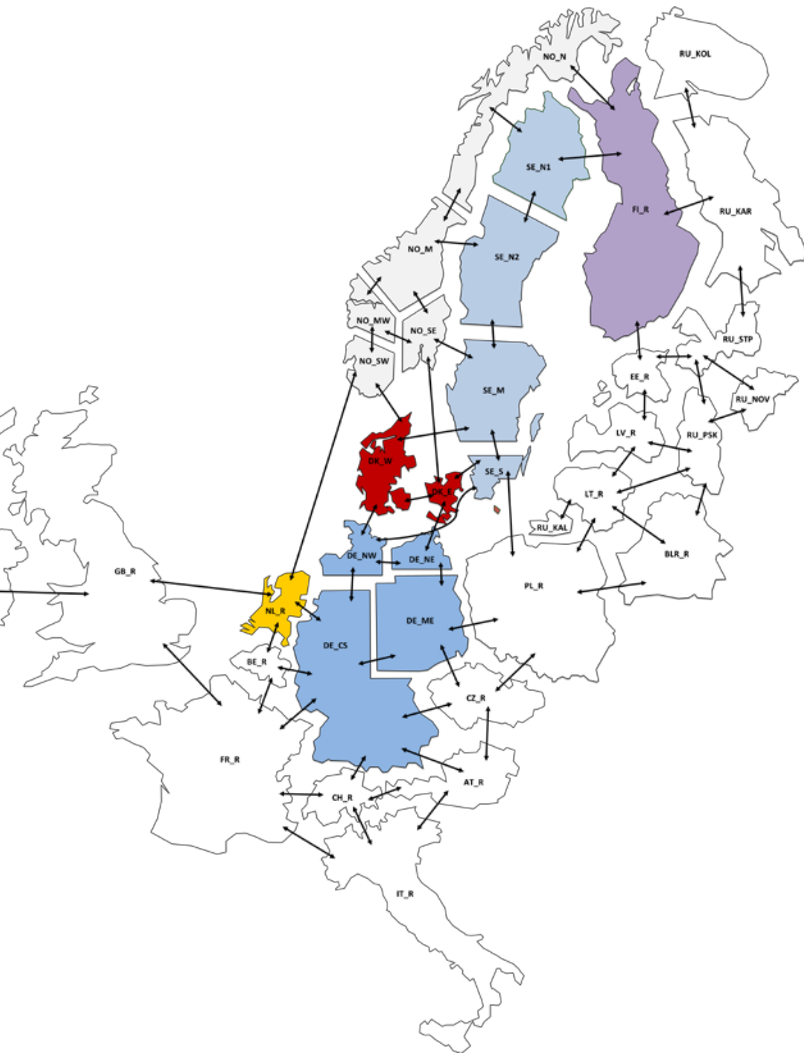
Regionalt fjernvarmeforum

Vestforbrænding 16. november 2015

Hans Henrik Lindboe, Ea Energianalyse a/s

Ea Energianalyse

Systemanalyse – Strategier – Marked – F&U



- Konsulentfirma. Rådgivning og forskning inden for energi- og klimaområdet
- Virksomheden blev stiftet i 2005 og har 32 medarbejdere
- Vores typiske kunder er energiselskaber, myndigheder, brancheorganisationer i DK og udlandet
- Arbejdsfelt omfatter især:
 - Energisystemer, marked og virkemidler
 - Modellering af el- og varmesystemer
 - Scenarier og strategier



EU- Ny politikramme mod 2030

.. Og energiunion

- CO₂ mål på 40% i 2030 (1990).
 - Fordelt på kvotesektor(43 %) og udenfor kvotesektor (30 %).
 - **DK:** 35% - 40% udenfor kvotesektoren (2005).
- Stabilitetsreserve i CO₂ kvotesystemet fra 2018.
- Øget fleksibilitet udenfor kvotesystemet
- 27% VE mål og 27% energieffektivitet (vejledende)
- EU lande kan være mere ambitiøse – under respekt af statsstøttereglerne.



CO2 kvote prisen

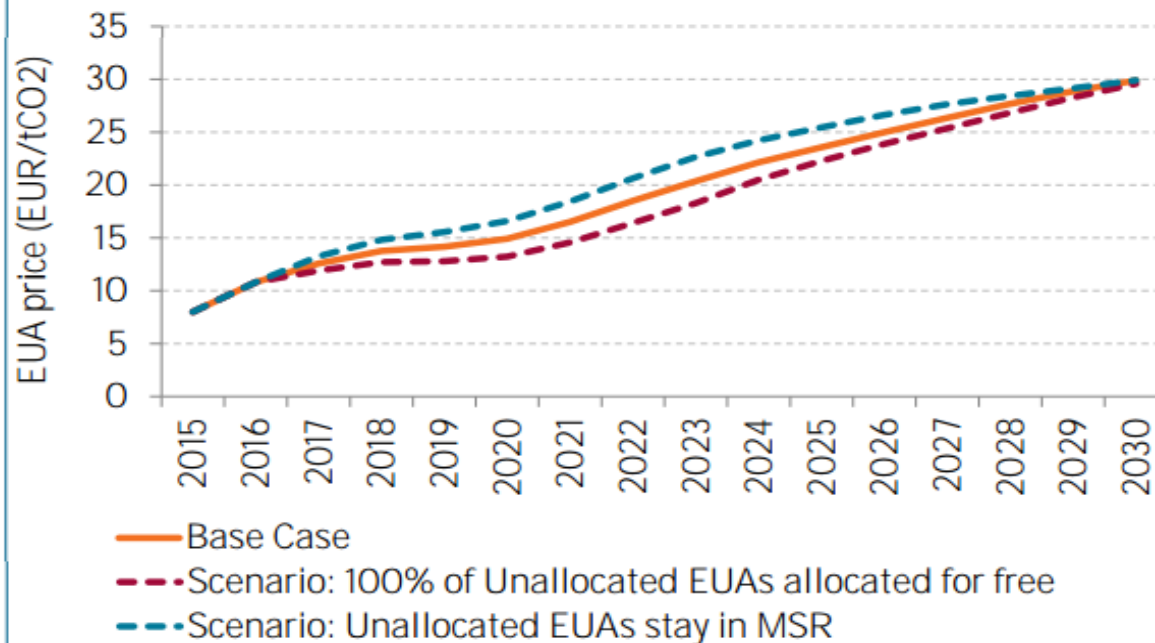
CARBON MARKET ANALYST 2030 EU Carbon Price Forecast: What's next for the EU ETS



THOMSON REUTERS

Figure 3: EUA price forecast

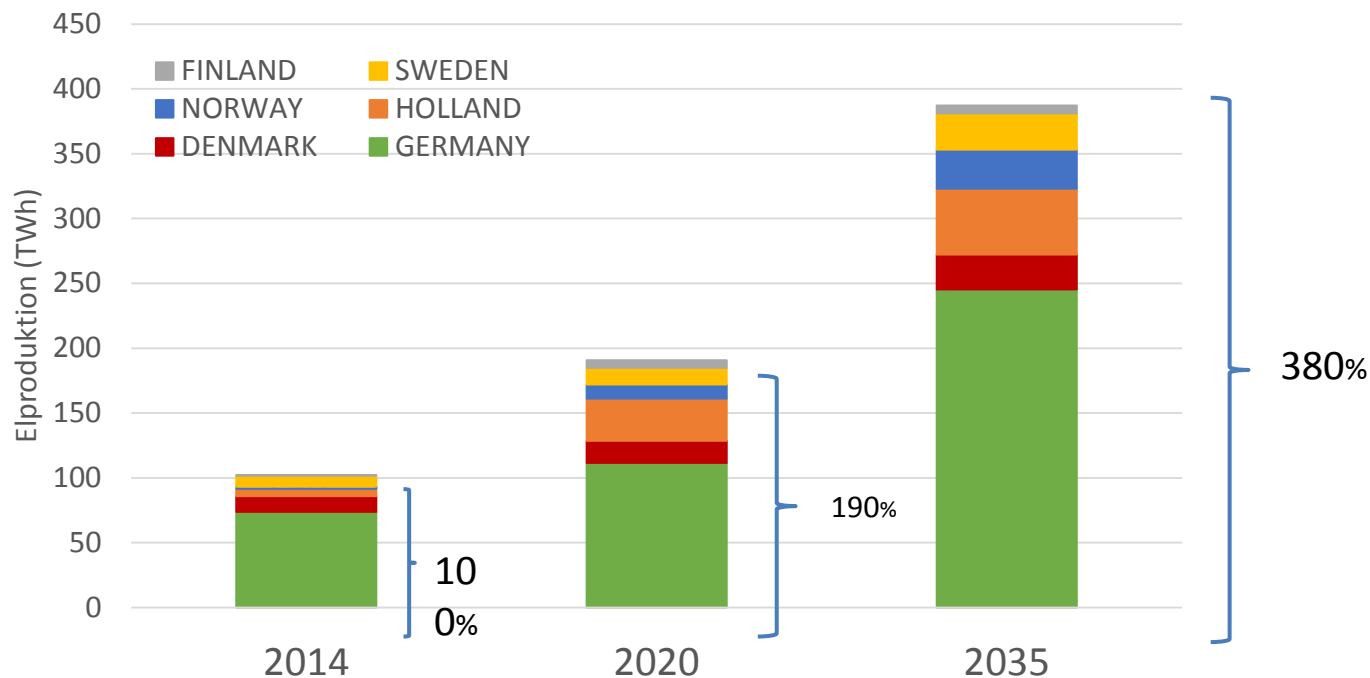
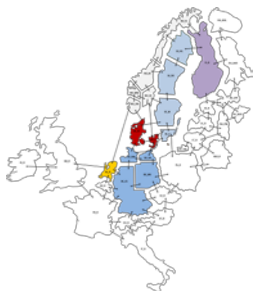
Prices in real 2014 euros



Ea Energianalyse

Danmark og nabolande

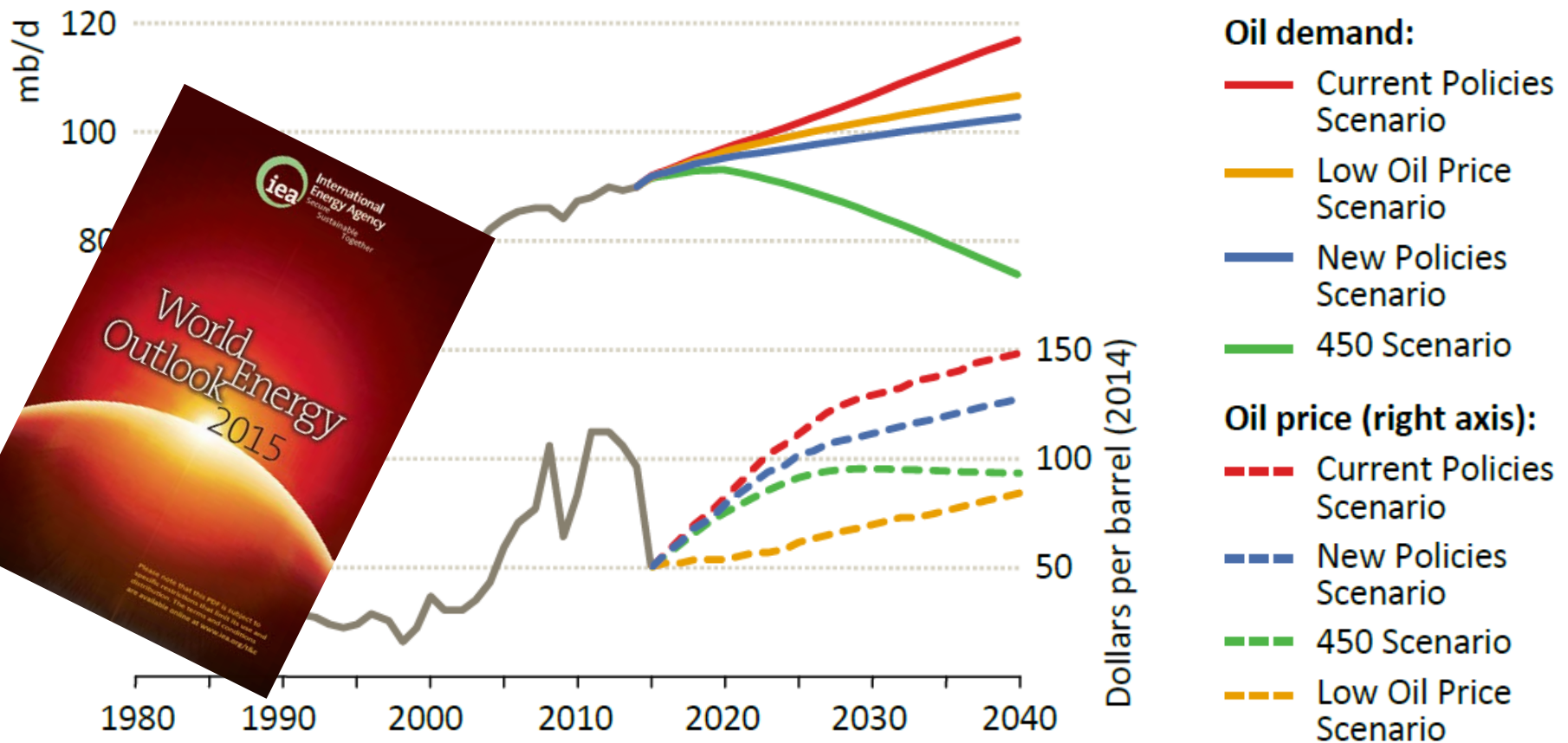
Vindudbygning. Planer og fremskrivninger



Oliprisens udvikling

WEO 2015

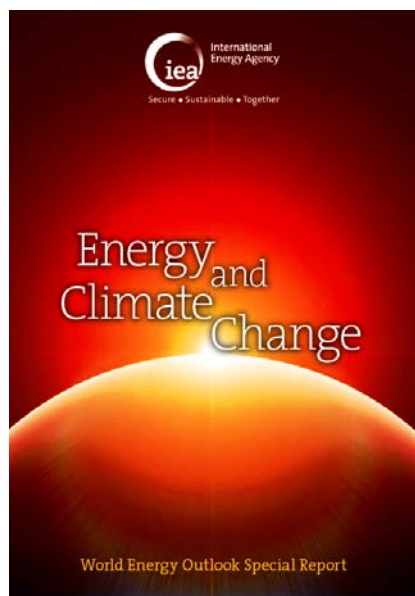
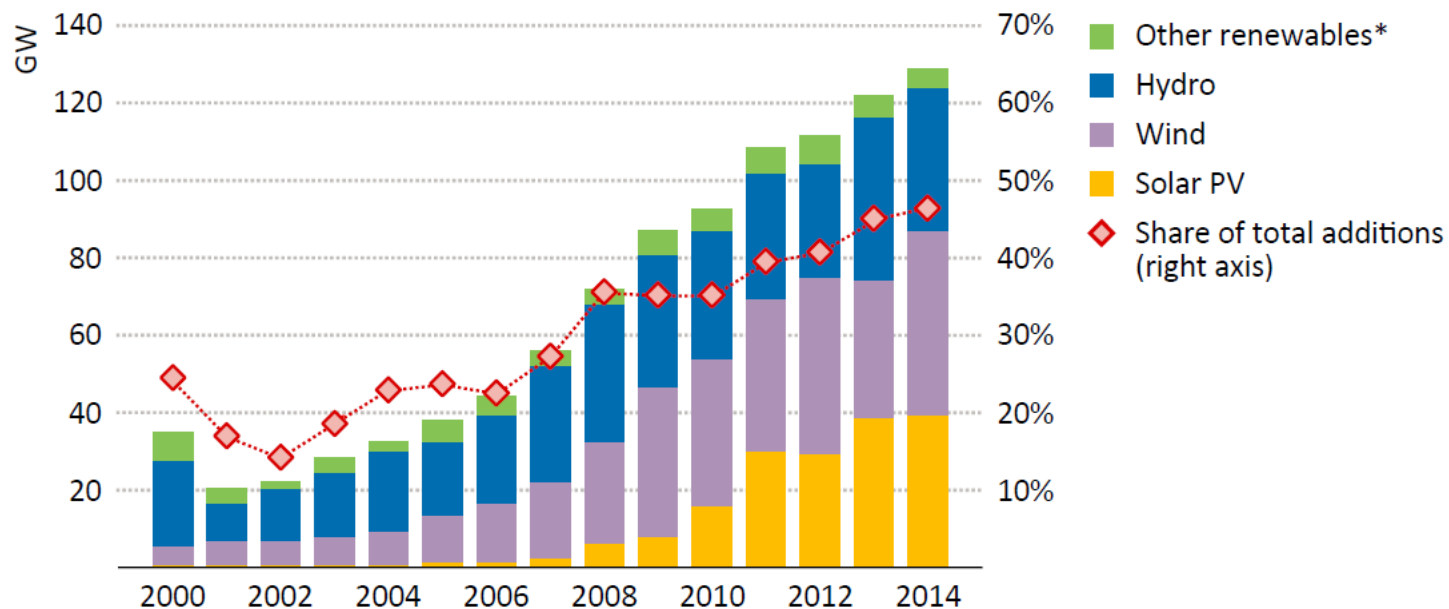
Figure 3.1 ▶ World oil demand and price by scenario



Grøn omstilling globalt

Årlig installeret elkapacitet

Figure 1.1 ▶ Global renewables-based power capacity additions by type and share of total capacity additions



Regionen

Energi på Tværs

Bilag KKR Hovedstaden 26 juni 2015



Vision og mission

Vision

"Hovedstadsregionen skal være en førende region inden for grøn omstilling og vækst. I 2035 skal hovedstadsregionens el- og varmforsyning være fossilfri og transportsektoren skal være fossilfri i 2050".

Mission

"Kommuner, region og forsyningsselskaber samarbejder om strategisk energiplanlægning og koordinerer fremtidige investeringer i energisystemet, så synergier udnyttes og energi- og transportsystemet bliver effektivt. Der samarbejdes med virksomheder og universiteter om at være førende inden for innovation og udvikling af grønne løsninger, der sikrer jobskabelse, grøn vækst og øget livskvalitet".

Særlige indsatsområder (1)

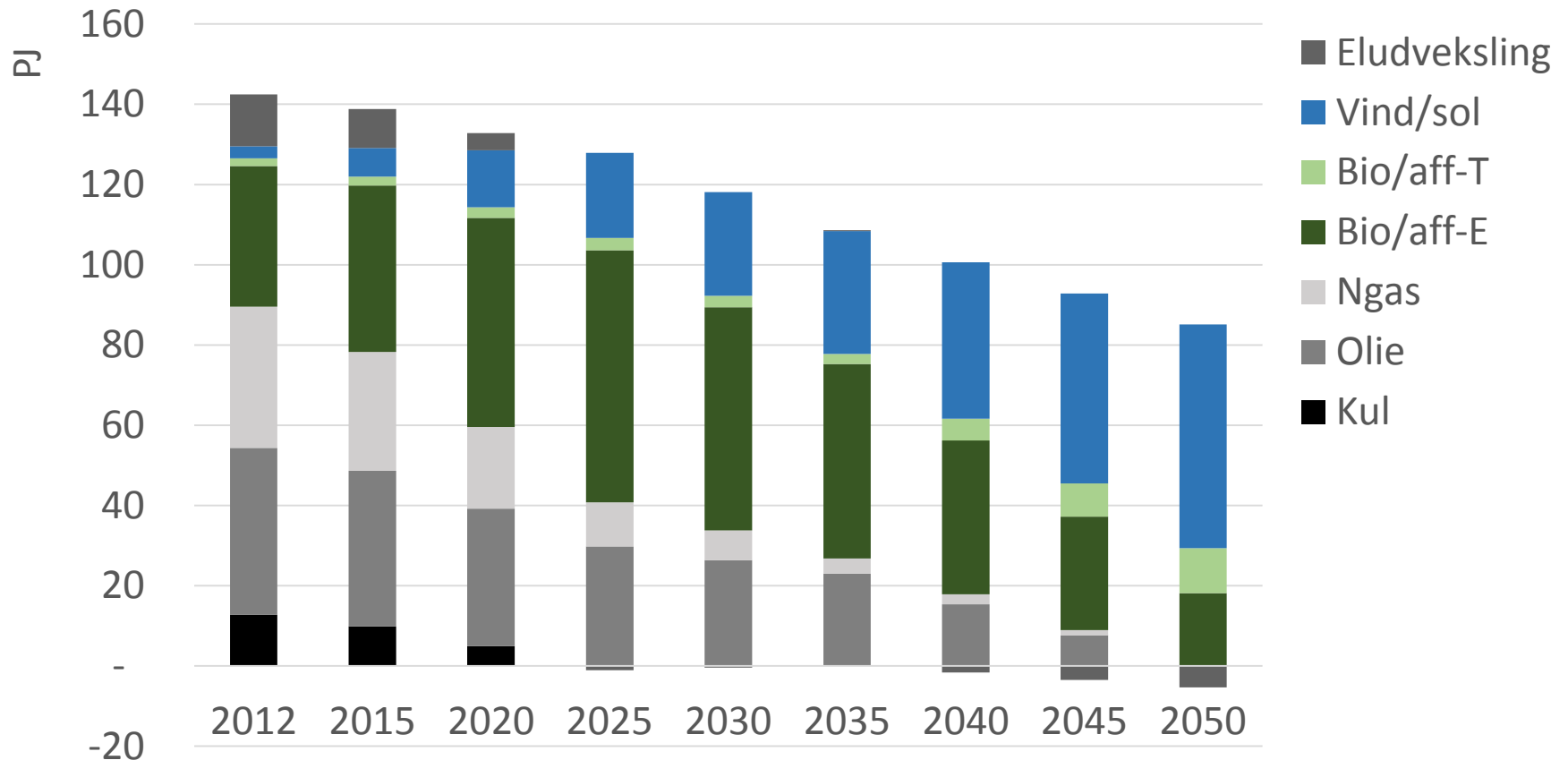
- **Besparelser**
 - Strategi og styrket indsats rettet mod både nybyggeri og energirenovering af eksisterende boliger. Offentlige går foran.
- **Individuel opvarmning**
 - Særlig indsats for omlægning fra oliefyr til varmepumper
- **Gas**
 - Fælles strategi for den bedste anvendelse af grøn gas: fleksibel el, transport, proces og individuel forsyning.
- **Affald**
 - Særlig indsats for affaldssortering til genanvendelse og biogas. Hænger sammen med importstrategi for forbrændingseget affald.
- **Transport**
 - Øget regional indsats for infrastrukturudvikling, herunder ladestandere og gastankning. Formulere fælles krav om brændselsvalg/miljøvalg i udbudsmateriale til kommunernes transportydelse.

Særlige indsatsområder (2)

- **Fjernvarme og indpasning af VE**
 - Fjernvarmesamarbejde, sammenkobling af net, kul til bio.
 - Koordinerede strategier for omlægning fra naturgas til store varmepumper, biomasse og solvarme. Indtænke elsystemets fleksibilitet.
- **Udvidelse og omlægning til fjernvarme**
 - Omlægning til fjernvarme
 - Regionale guidelines for tolkning af projektbekendtgørelse, herunder beregning af varmepris
- **Grøn vækst.**

Præferencescenarie

Energi på Tværs



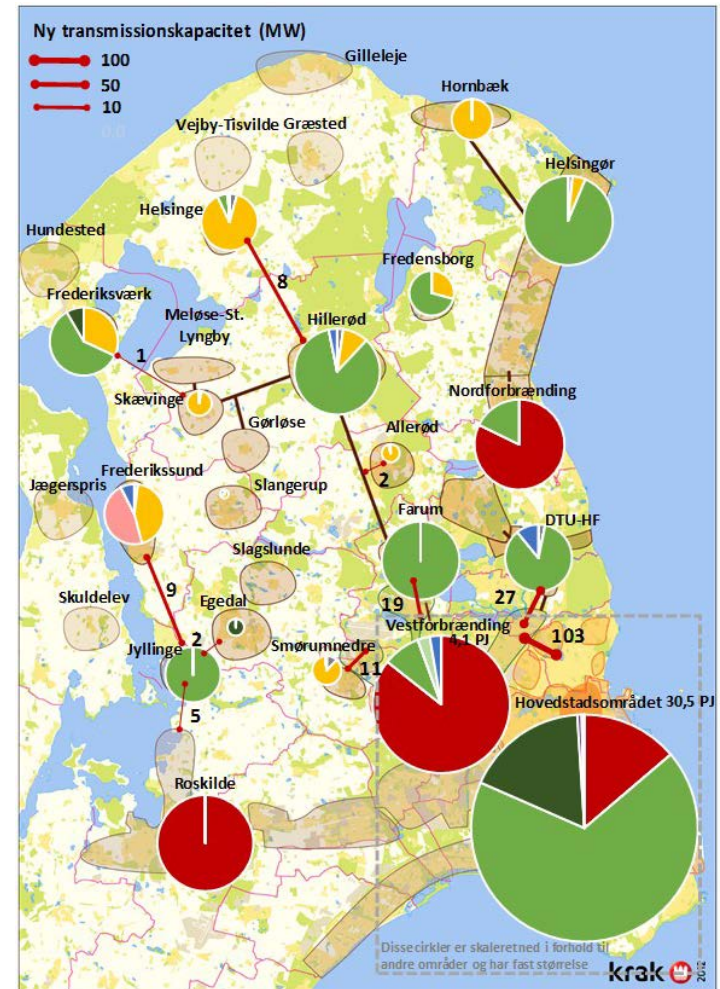
Samarbejde, koordinering og effektive rammer er nøgleforudsætninger

Tak for opmærksomheden

Regional fjernvarmeanalyse - Hovedresultater

Regionalt forum
– fjernvarmenetselskaber i
Region Hovedstaden
16. november 2015, Vestforbrænding

Karsten Hedegaard, Ea Energianalyse



Formål

- Danne grundlag for **samarbejde** i mellem fjernvarmeforsyningselskaberne i Region Hovedstaden omkring en **koordineret** udbygning af varmetransmission og -produktion
- Derved opnå **besparelser** i fjernvarmeforsyningen

Analysen...

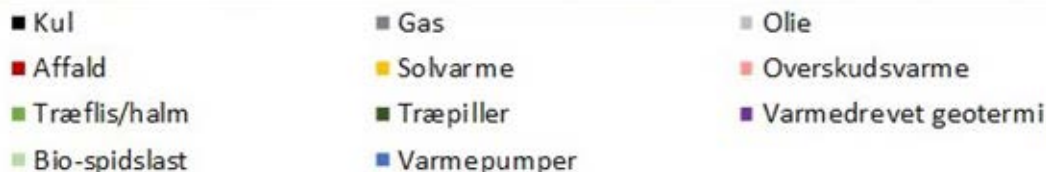
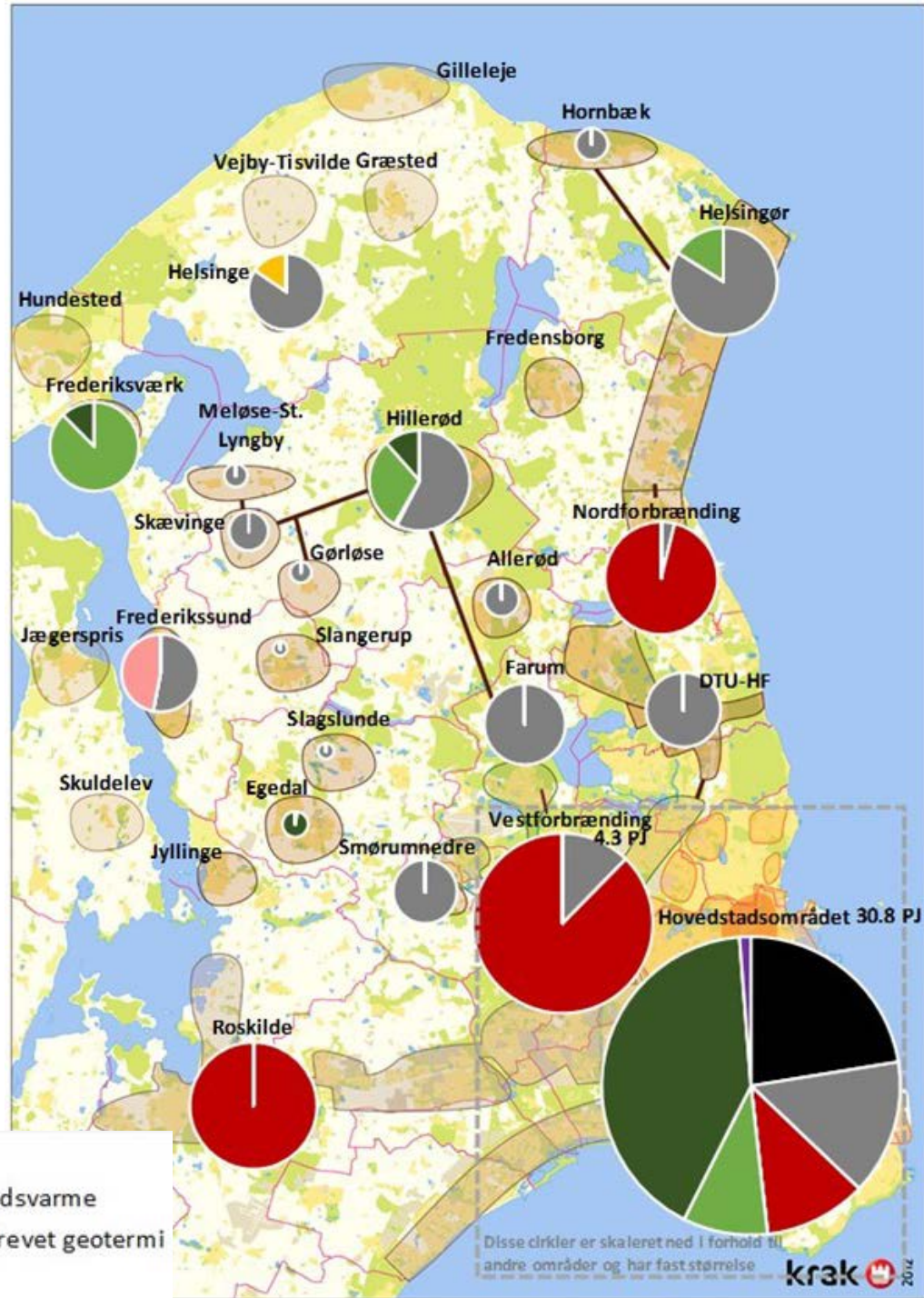
- er en **screening** af mulighederne for en koordineret udbygning i regionen
- giver **indikationer** af, hvilke udbygningsmuligheder, der kan være økonomisk fordelagtige, og som det vil være relevant at undersøge nærmere

Kort om metoden

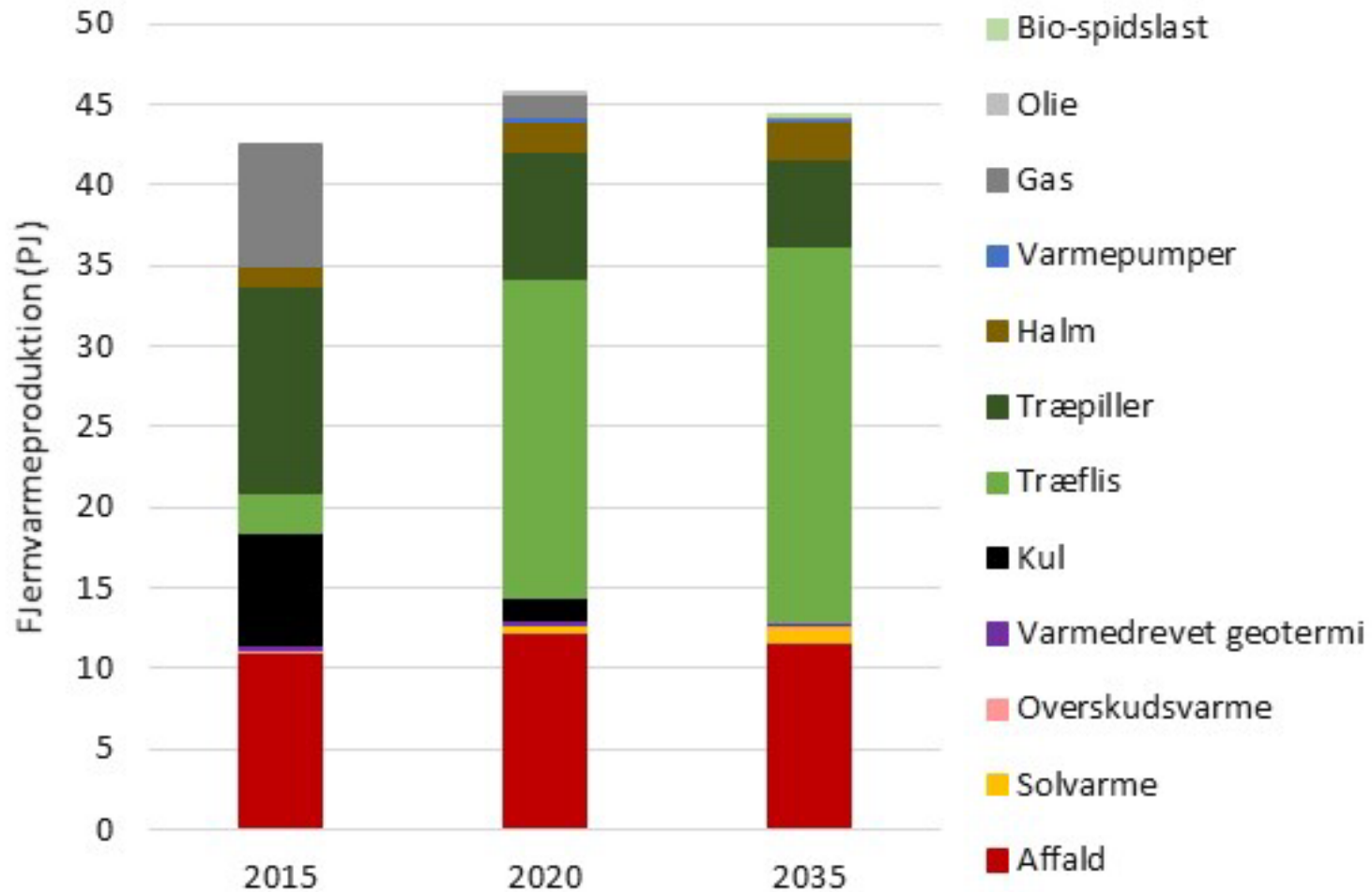
- **Data** for varmeforbrug og eksisterende/planlagte anlæg mv. indsamlet fra fjernvarmeselskaber
- Grundig **dialog** undervejs om metode og forudsætninger
- **Optimeringsmodel** opbygget som minimerer systemets samlede omkostninger
 - Modellen investerer i nye kapaciteter: Produktion, transmission, lager
 - og foretager lastfordeling
- Grundscenarie mod 2035:
 - Selskabsøkonomi, gældende regulering antaget uændret mod 2035
 - Fossile brændsler antaget udfaset i fjernvarme og elforsyningen i 2035
 - Affaldskapacitet antaget på niveau med kapaciteten i dag

Dagens situation, 2015 (modelsimulering)

- *Cirkeldiagrammer:*
Fjernvarmeproduktion fordelt på brændsler
- *Sorte streger:* Eksisterende fjernvarmeforbindelser
- Ikke alle mindre områder er simuleret
- Hovedstadsområdet og Vestforbrænding er skaleret ned på figuren



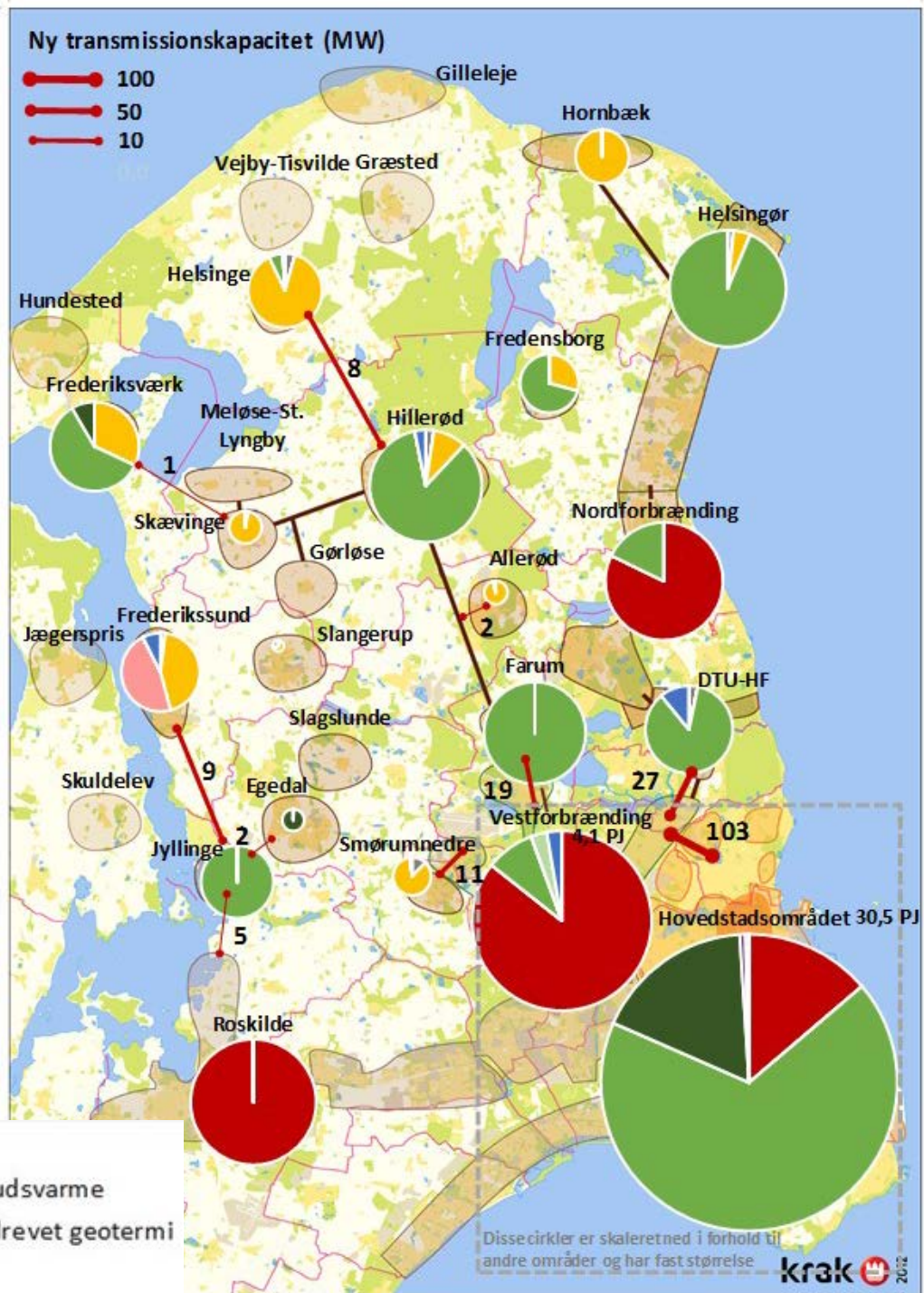
Udvikling mod 2035 (Grundscenarie)



Grundscenarie, 2035

(modelsimulering, selskabsøkonomi)

- Fossile brændsler udfaset i fjernvarmeforsyningen
- Biomasse og affald præger billedet
- Solvarme spiller også en rolle i mindre områder (2 % af regionens fjernvarmeproduktion)
- Varmelagerkapacitet udbygges betydeligt (ca. 1500 MW ny op/afladningskapacitet, dvs. 3-dobling)
- Ca. 190 MW ny transmissionskapacitet (røde streger)



Grundscenarie, 2035

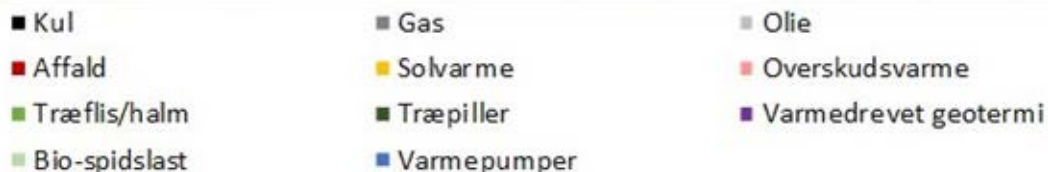
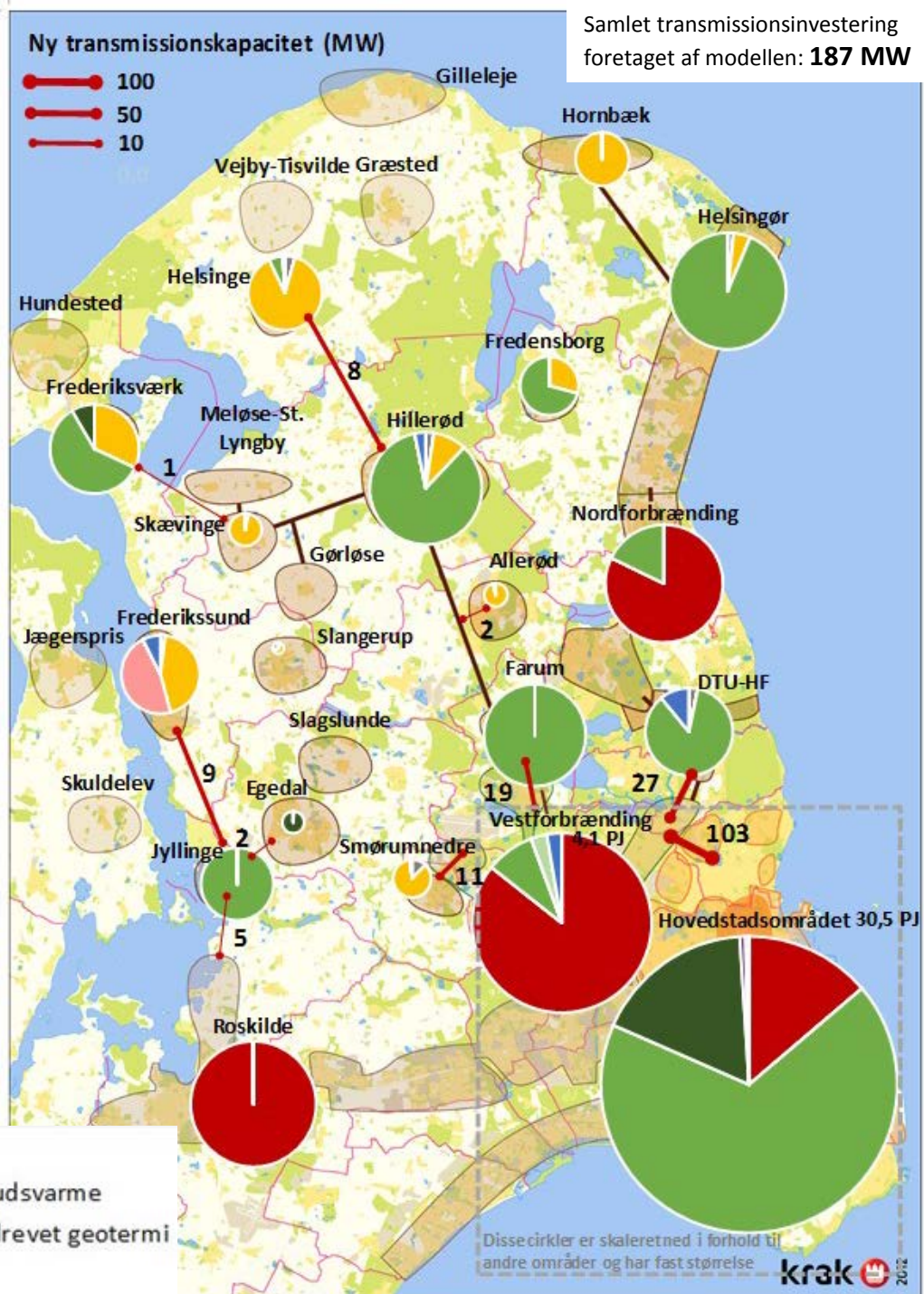
(modelsimulering, selskabsøkonomi)

Hvorfor peger modellen på transmissionsinvesteringer?

- Biomasse-kraftvarme selskabsøkonomisk attraktivt
- Antaget stor-skalafordele ved biomasse-kraftvarme i hovedstadsområdet
- Biomasse-kraftvarme ikke antaget praktisk muligt i mindre områder
- Synergi med solvarme

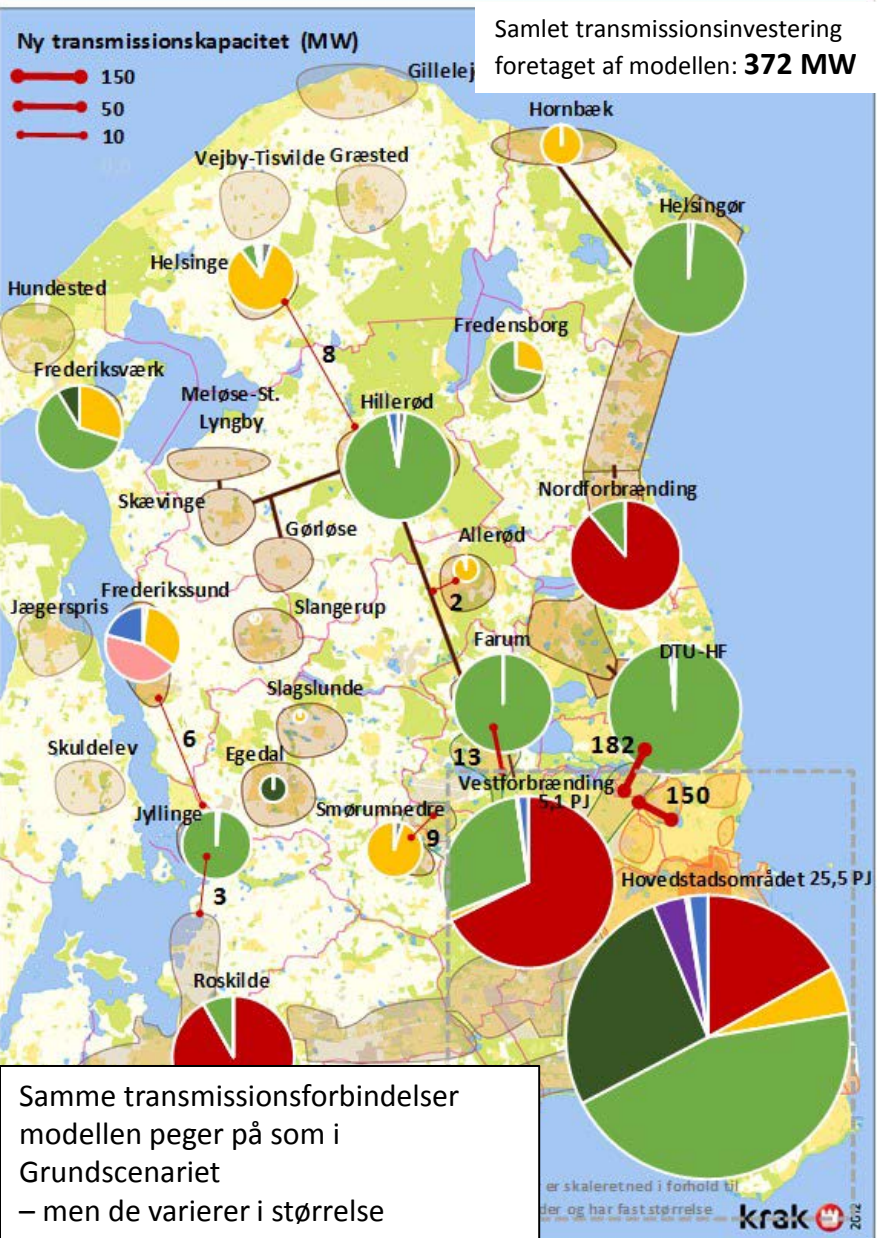
Transmissionsinvesteringer behandlet konsistent ud fra

- Afstand, befæstet/ubefæstet
- Rørdimension
- Eventuelle særlige lokale forhold ikke vurderet

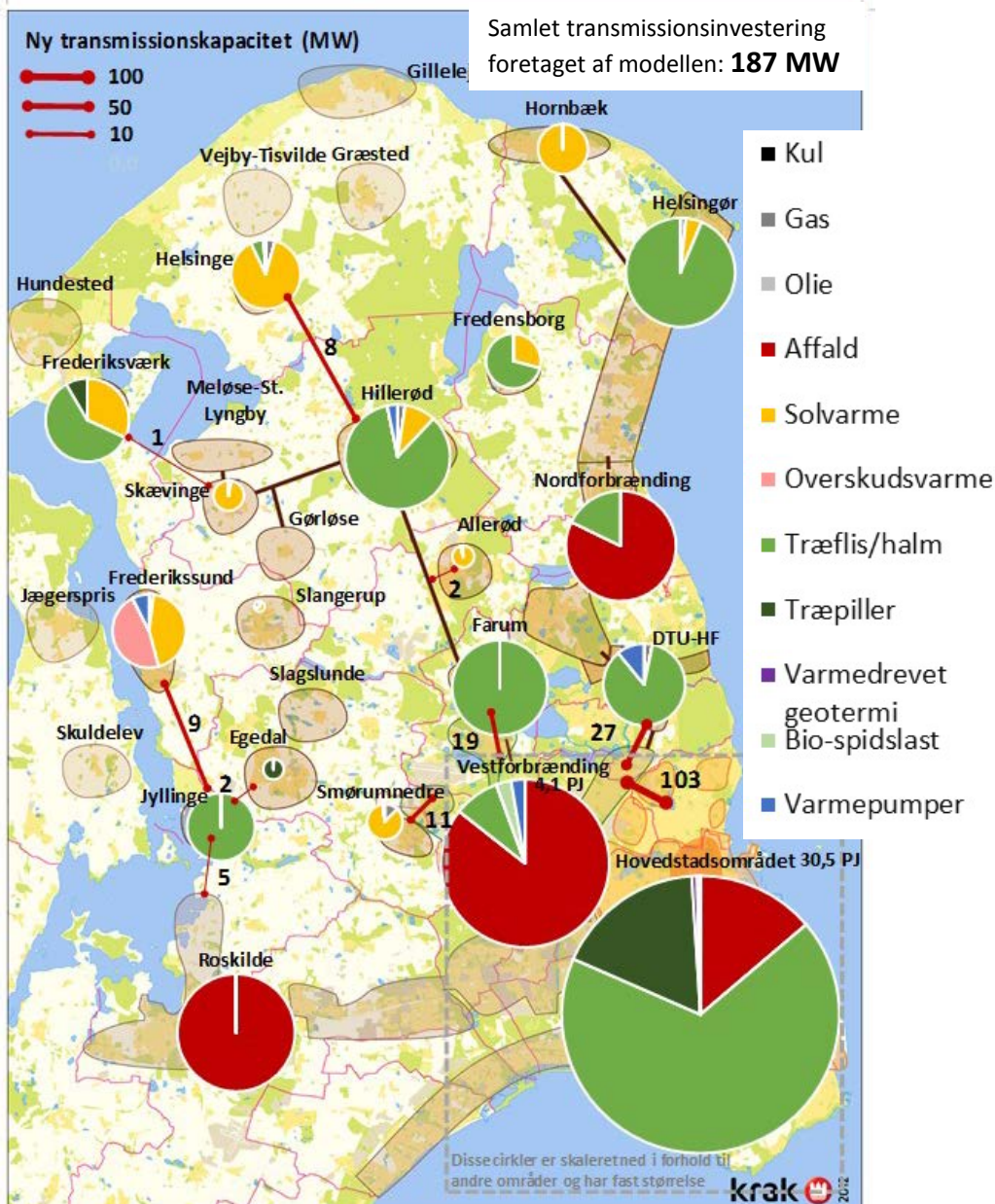


Følsomhedsanalyse: Max for central bio, 2035

Max for central bio

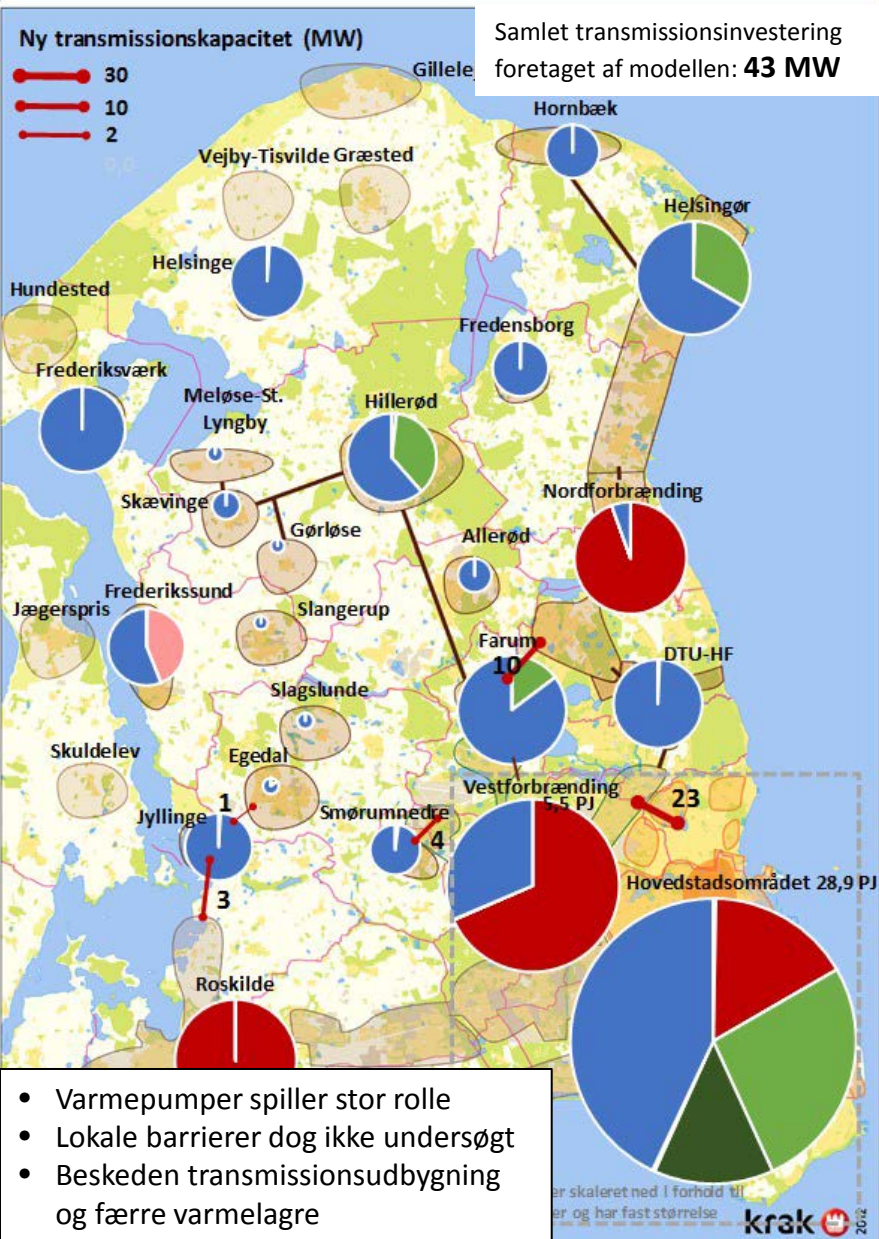


Grundscenarie

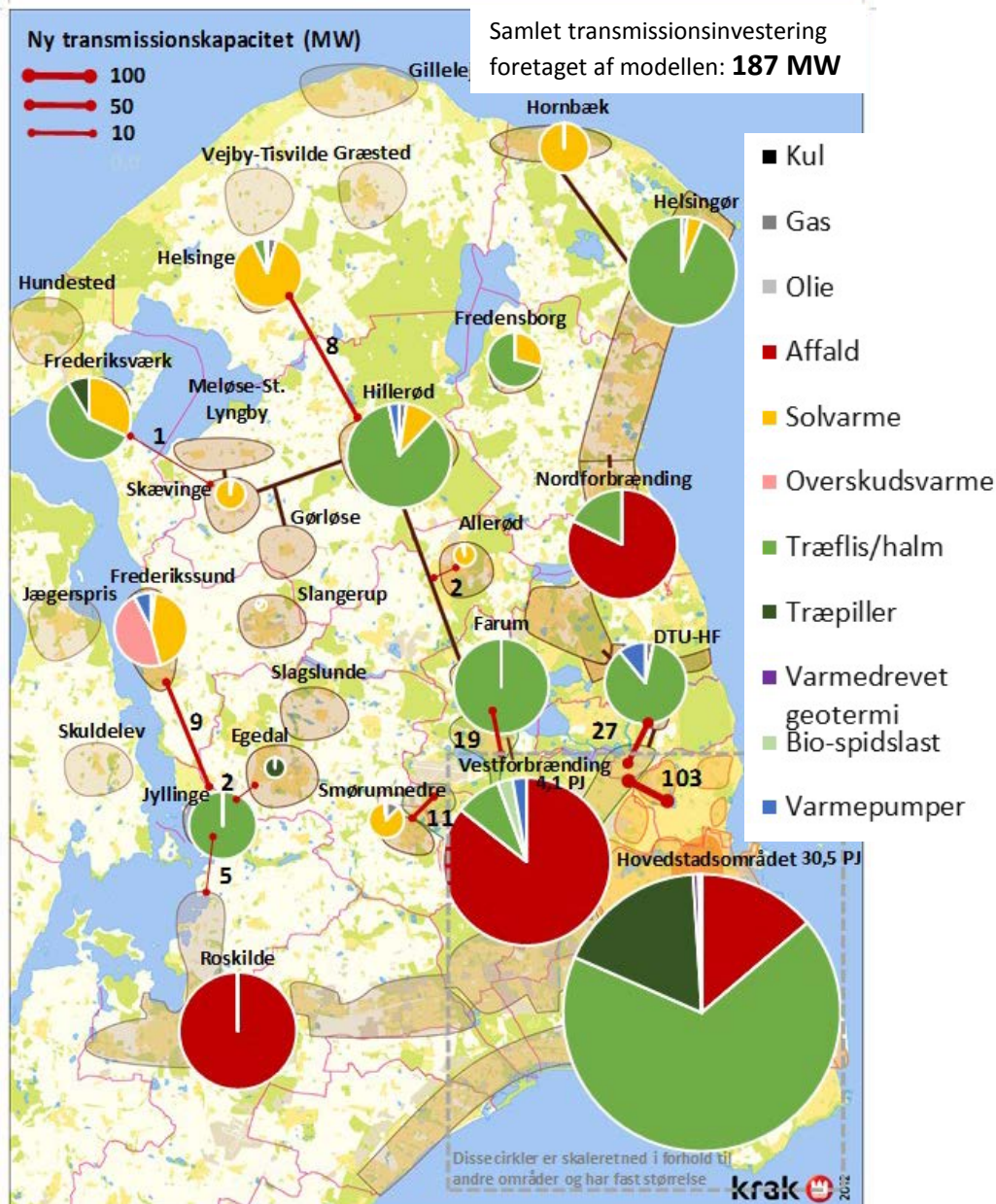


Følsomhedsanalyse: Samf. øk.+frit brændselsvalg, 2035

Samfundsøkon. optimering + frit brændselsvalg



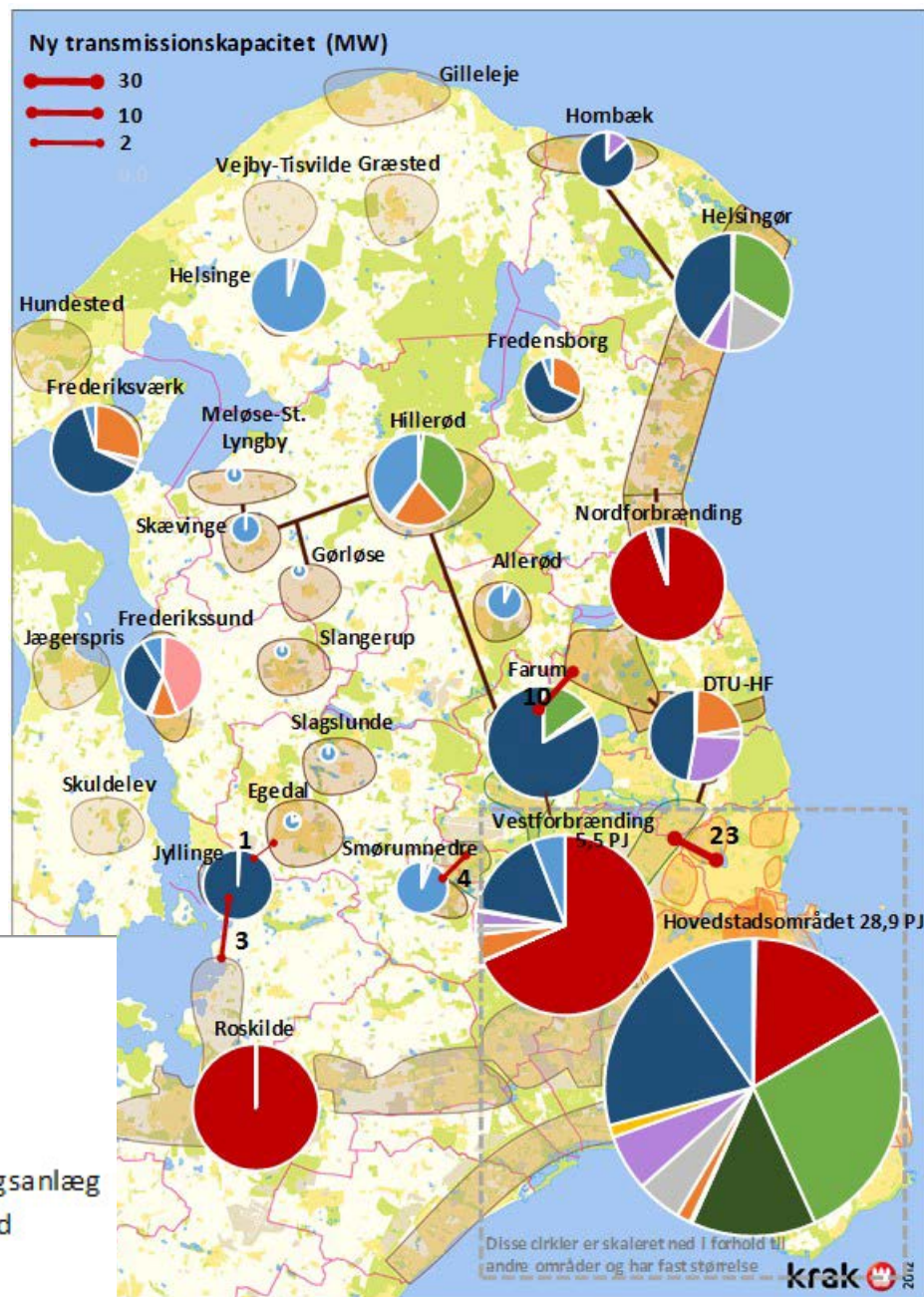
Grundscenarie (selskabsøkon. optimering)



Følsomhedsanalyse: Samf.øk. + frit brændselsvalg, 2035

Varmepumper opdelt på varmekilder

Varmekilde	COP (virkningsgrad)	Potentiale i regionen (MW-varme ud)	Investering af model (MW-varme ud)
Udeluft	2,5	Ubegrænset for alle områder	342
Havvand/søer	2,9	Ubegrænset for de områder der vurderes at have denne mulighed	591
Drikkevand	3,1	22	22
Spildevand	3,2	115	115
Fjernkølingsanlæg	3,5	138	138
Industriel overskudsvarme	4,0	50	50
Total	-	-	1258

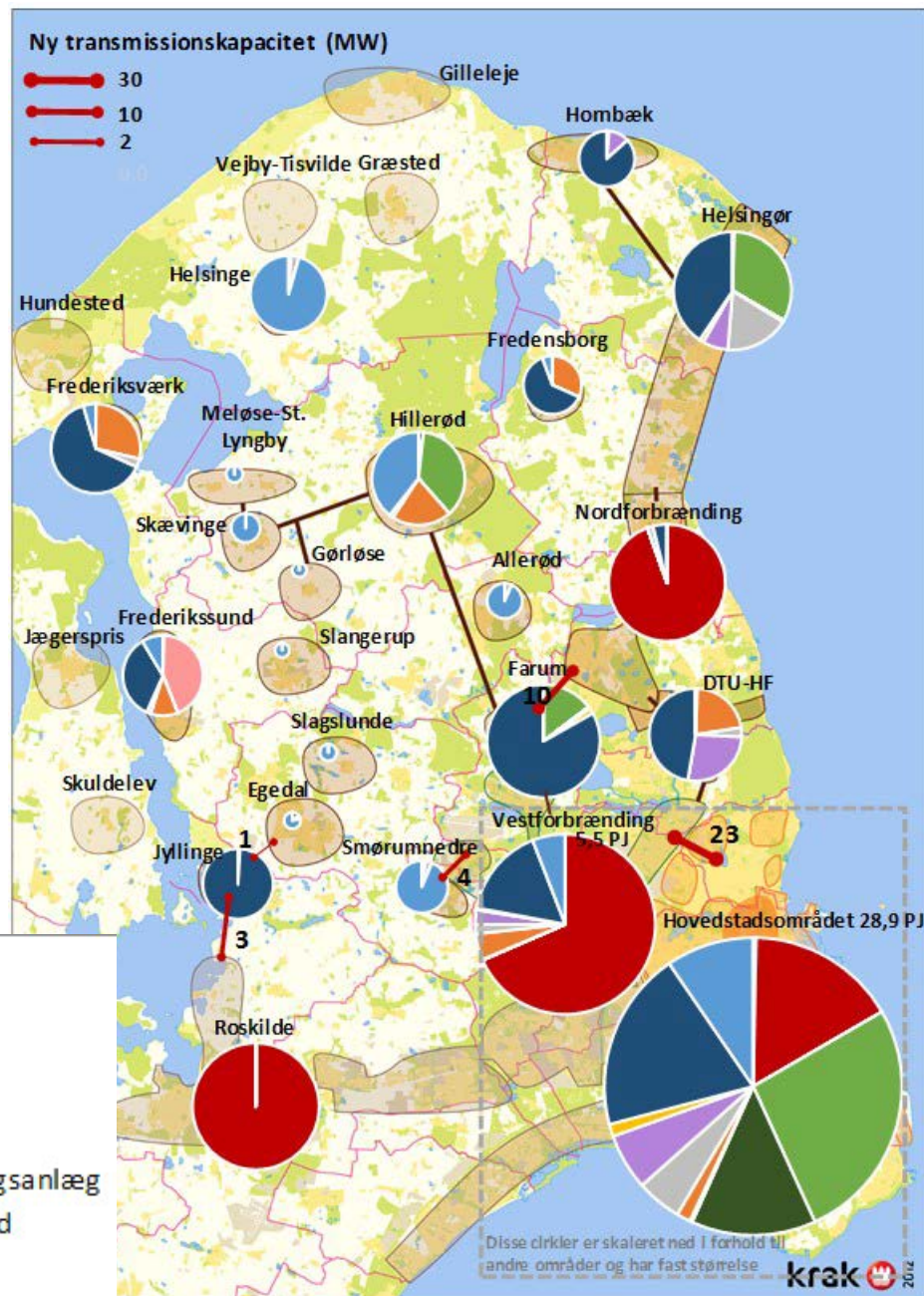


- Kul
- Gas
- Olie
- Affald
- Solvarme
- Overskudsvarme
- Træflis/halm
- Træpiller
- Varmedrevet geotermi
- Bio-spidslast
- Varmepumper, industriel overskudsvarme
- Varmepumper, fjernkølingsanlæg
- Varmepumper, spildevand
- Varmepumper, drikkevand
- Varmepumper, havvand/søer
- Varmepumper, udeluft

Følsomhedsanalyse: Samf.øk. + frit brændselsvalg, 2035

Varmepumper opdelt på varmekilder

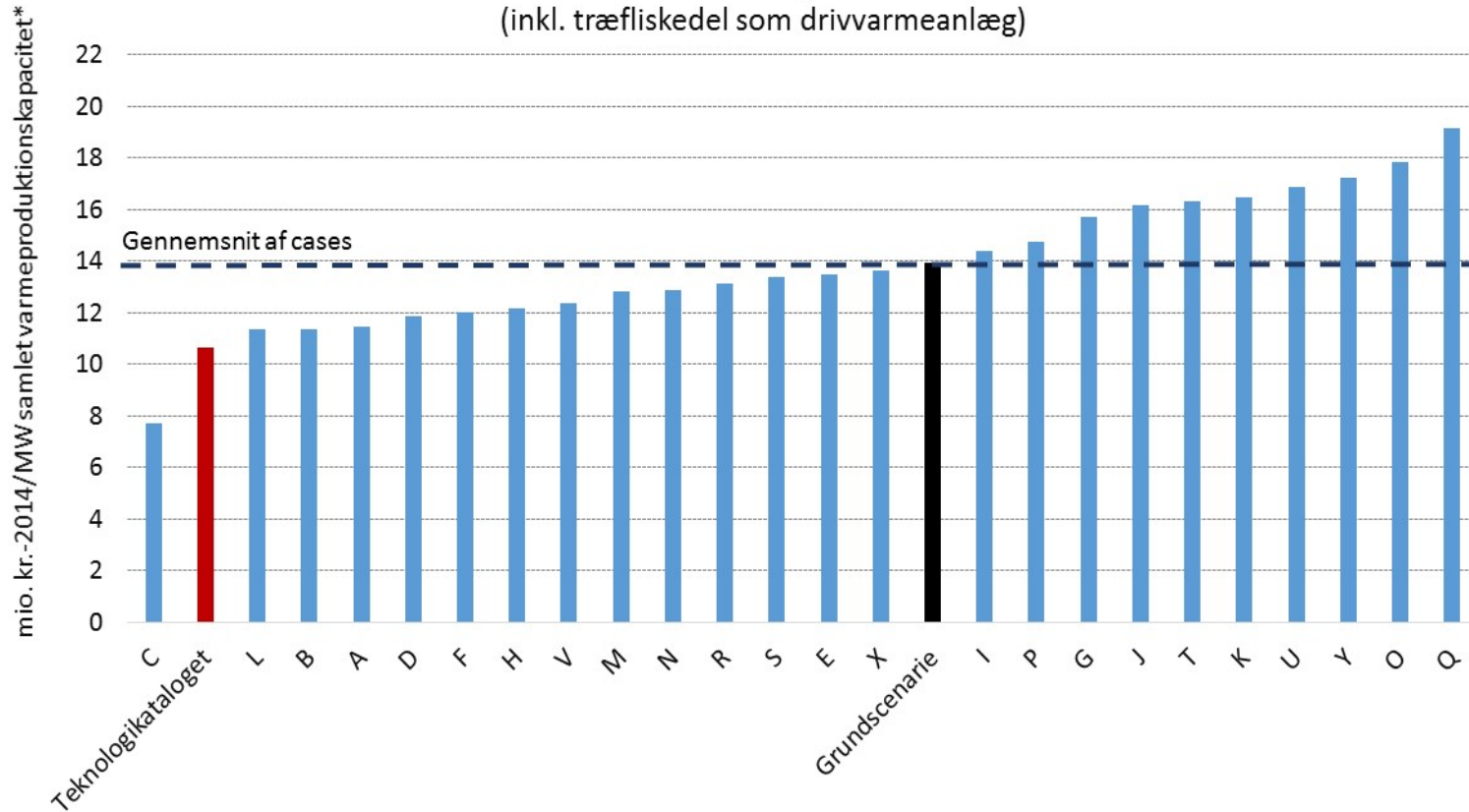
Varmekilde	COP (virkningsgrad)	Potentiale i regionen (MW-varme ud)	Investering af model (MW-varme ud)
Udeluft	2,5	Ubegrænset for alle områder	342
Havvand/søer	2,9	Ubegrænset for de områder der vurderes at have denne mulighed	591
Drikkevand	3,1	22	22
Spildevand	3,2	115	115
Fjernkølingsanlæg	3,5	138	138
Industriel overskudsvarme	4,0	50	50
Total	-	-	1258



Følsomhedsbetragtning for geotermi

Varmedrevet geotermi

(inkl. træfliskedel som drivvarmeanlæg)



- Skyggepriser indikerer at varmedrevet geotermi (fliskedel som drivvarme) i nogle områder kunne blive selskabsøkonomisk attraktivt, hvis investeringsomkostning reduceres med 11-17 % for samlet anlæg
→ kan være fordelagtigt med de rette lokale forudsætninger
- Generelt omkostningsniveau dog højt – ville kræve ca. **22-34 %** reduktion i investerings omkostning for selve geotermianlægget (fliskedlen udgør typisk halvdelen af varmeproduktionskapaciteten)
- Eldrevet geotermi længere fra at være konkurrencedygtig

Hovedbudskaber (1/2)

I et **selskabsøkonomisk** perspektiv og hvis **gældende regulering** fortsætter uændret

- Omfattende biomasse-omstilling i regionen
- Affaldsvarme vil fortsat udgøre en væsentlig del
- Solvarme vil særligt spille en rolle i de mindre områder
- Betydeligt selskabsøkonomisk potentiale for varmelagre (1500 MW)
- Selskabsøkonomisk potentiale for yderligere sammenkobling af fjernvarmenettene:
 - ca. 190 MW i Grundberegning
 - De største transmissionsudbygninger som screeningen peger på går mellem CTR og VF, DTU og VF, Farum og VF, VF og Smørumnedre, VEKS og Jyllinge, Jyllinge og Frederikssund samt Hillerød og Helsingø
 - Transmissionsudbygningerne drives særligt af, at kunne øge anvendelsen biomasse-KV og at udnytte storskalafordele herved. Lokale forudsætninger for udbygning med biomasse-KV har væsentlig indflydelse på resultaterne
 - Desuden synergi med solvarme.

Hovedbudskaber (2/2)

- I et **samfundsøkonomisk** perspektiv uden afgifter og tilskud mv. og med frit brændselsvalg
 - Spiller varmepumper en nøglerolle (ikke biomasse-kV eller solvarme)
 - Stor biomasse-KV i hovedstadsområdet dog tæt på at være rentabel
 - Potentialet for transmissionsudbygning er her betydeligt lavere, ca. 40 MW
- Gældende regulering fremmer ikke de varmeproduktionsteknologier, som har bedst samfundsøkonomi
- Denne uoverensstemmelse skaber usikkerhed om, hvilke varmeproduktionsinvesteringer, der bør vælges i den grønne omstilling
- Screening giver grundlag for videre samarbejde
- Omfattende database og model udviklet af regionens fjernvarmesystem



Effektivisering af fjernvarmesektoren

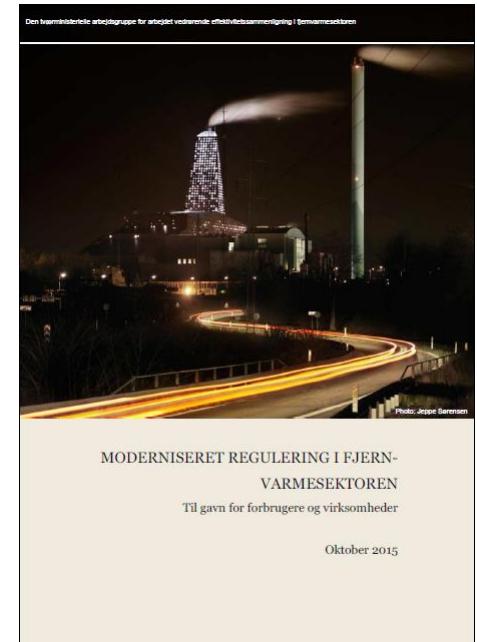
- status

Dansk Energi Produktions møde den 17. november 2015



Hovedelementer i reguleringsanbefalinger

- Fortsat princip om nødvendige omkostninger
- Standardiserede omkostninger
- Omkostningsramme
- Benchmarking
- Individuelt effektiviseringskrav (for distribution samt produktion i kombination med distribution)
- Generelt effektiviseringskrav (for rene produktionsselskaber)
- Værker under 50 TJ undtages for begge typer krav
- Konsolidering: Forundersøgelser ift. fusioner og samarbejde kan indregnes 1:1 i omkostningsrammen
- Styrings- og ledelsesværktøjer: Benchmarking resultater deles
- Reglerne for forrentning skal præciseres. Der iværksættes analyse heraf.
- Analyse af rammer for investeringsbeslutninger; herunder projektbekendtgørelse, tilslutningspligt, samfundsøkonomiske beregningsforudsætninger og kraftvarmebinding



Hvad er potentialet i rapporten?

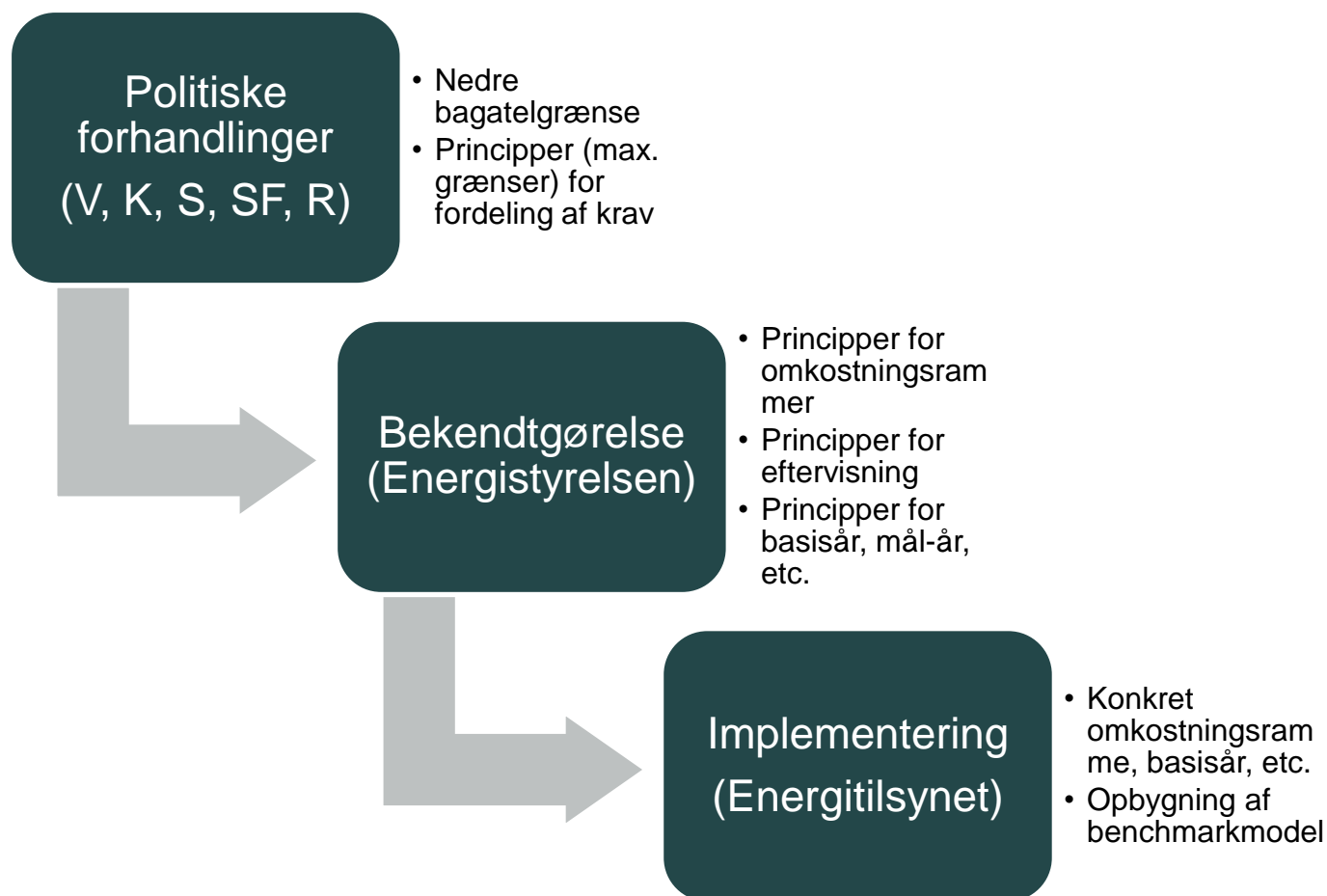
- Effektiviseringspotentiale i transmission/distribution ca. 785 mio. kr. ud af omkostningsbase på ca. 8,2 mia. kr. ~ ca. 10 pct.
- Effektiviseringspotentiale i produktion på ca. 675 mio. kr. ud af 5,5 mia. kr. ~ ca. 12 pct.
- Hertil kommer brændselsomkostninger på 6-10 mia. kr., som ikke er medregnet i potentialeopgørelsen
- Samlet potentiale på 1,5 mia. kr.
- CE konkluderer, at centrale værker har et potentiale på 2 pct. ud af en omkostningsbase på 1,7 mia. kr. (ekskl. brændsler)
- Det svarer således til et potentiale på 34 mio. kr.



Hvor meget er ”en fair andel” til ren produktion?

- Potentiale på 2 pct. eller 34 mio. kr. ekskl. brændsler ifølge CE
- Hvis effektiviseringskravet for centrale værker sættes til 2 pct. frem mod 2020 vil det svare til ca. 0,3 pct. p.a., hvis perioden er 2014-2020, hvilket svarer til ca. 34 mio. kr. ekskl. brændsler
- 2 pct. vil svare til omkring 100 mio. kr., hvis brændsler inkluderes.

Proces



- Analyse af forrentningsmuligheder (Energitilsynet)
- Analyse af rammerne for fjernvarme (Energistyrelsen)

Opmærksomhedspunkter

- Realistisk mål, dvs. skal ikke kunne overstige potentialet
- Valg af basisår, evt. mulighed for flere basisår
- Eftervisning som punktmål i 2020
- Fastsættelse af omkostningsramme
- Fokus på dialog i implementeringen, dvs. gerne en aftale, hvis det giver større fleksibilitet