

## • **RAMMERNE FOR EN RENSE-KONCERN**

I forbindelse med overvejelserne om at etablere en fælles renses-koncern er rådgiverne blevet bedt om at beskrive rammerne for de nuværende interkommuners styring af en sådan koncern, under forudsætning af at den etableres som Model 1 i analysen af organiseringen af rensesløjfene.

Afsnit 1 indeholder begrundelsen for at gennemføre en ny organisering samt en beskrivelse af Model 1's karakteristika. Afsnit 2 giver et overblik over kommunernes styring af renses-koncernen som hhv. ejere og som myndigheder. I afsnit 3 beskrives de beregnede synergier ved at gennemføre Model 1, og afsnit 4 beskriver forhold i forbindelse med håndteringen af medarbejderne.

### **1. EN NY ORGANISERING**

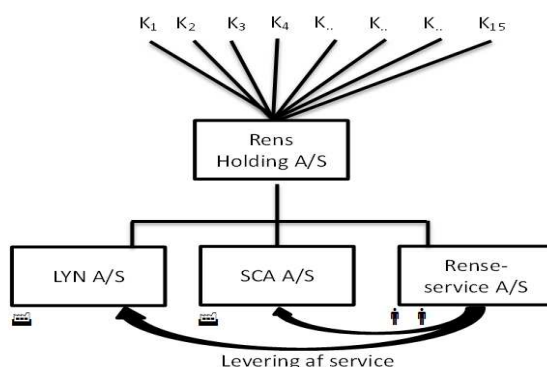
Lynettefællesskabet og Spildevandscenter Avedøre løser i dag deres opgaver tilfredsstillende og på et højt miljømæssigt niveau. Rensesløjfene er dog under pres. Det skyldes blandt andet:

- At klimaforandringerne medfører behov for koordinering af investeringer – både mellem rensesløjfene og i forhold til spildevandsselskaber og kommuner i hele hovedstadsområdet
- At Forsyningssekretariatet via prislofter og benchmarking stiller krav om betydelige effektiviseringer
- At der er stigende krav til medarbejdernes kompetencer samt behov for specialisering og videndeling
- At vandsektorloven indebærer øgede krav til dokumentation mv. og tungere administration.

Der er derfor behov for en ny organisering, der til gavn for borgere og virksomheder kan danne grundlag for en mere bæredygtig og fremtidssikret opgaveløsning på rensesområdet.

En ny organisering kan også skabe rammen for økonomisk og teknisk effektive renseselskaber, øget videndeling og kompetenceudvikling, højt serviceniveau samt en stabil takstudvikling.

På baggrund af borgmestermødet den 10. december 2012 indstilles, at de 15 interessentkommuner træffer beslutning om at gennemføre Model 1:



**HORTEN**

Model 1 indebærer, at der etableres en rense-koncern, direkte eller indirekte ejet af de 15 interessentkommuner. Lynettefællesskabet og Spildevandscenter Avedøre opretholdes som adskilte selskaber, men omdannes til aktieselskaber, og medarbejderne fra Lynettefællesskabet og Spildevandscenter Avedøre samles i et fælles serviceselskab.

Model 1 bidrager til at imødekomme de behov, der er anført ovenfor, da

- et fælles serviceselskab vil skabe grundlag for effektivisering og opnåelse af synergier,
- et fælles serviceselskab vil bidrage til en øget robusthed i forbindelse med opgaveløsningen som følge af, at kompetencerne samles i en større enhed, og
- en fælles koncern skaber rammen for at koordinere investeringer, herunder i klimatiltag.

## 2. KOMMUNERNES STYRING AF EN RENSE-KONCERN

### 2.1 Hvilket flertal kræver det at vedtage regler om kommunernes indflydelse i rense-koncernen?

Ejerkommunerne skal være enige om indholdet af ejeraftalen og vedtægterne (for såvel holdingselskabet som datterselskaberne) i forbindelse med, at en rense-koncern etableres.

Det vil også kræve enighed at ændre ejeraftalen sidenhen. Det vil derfor kræve samtykke fra alle ejerkommunerne, hvis organiseringen af koncernen skal ændres, f.eks. til Model 2 eller Model 3.

Derimod ville det gøre det vanskeligt for koncernen at agere forretningsmæssigt og smidigt, hvis alle typer vedtægtsændringer krævede enstemmighed.

## 2.2 Hvem bestemmer, hvordan bestyrelserne skal sammensættes?

Ejerkommunernes indbyrdes forhold og deres styring af rense-koncernen reguleres i en ejeraftale og i vedtægter for de enkelte selskaber. I dag reguleres forholdene af vedtægterne for hvert af de to rensefællesskaber.

Ejerkommunerne fastlægger gennem vedtægter og ejeraftale, hvordan bestyrelsen i holdingselskabet skal sammensættes.

*Eksempel: I HOFOR Vand-koncernen og HOFOR Spildevands-koncernen har hver kommune ét medlem af bestyrelsen i holdingselskabet.*

Holdingselskabet vil være ejer af de to renseselskaber og serviceselskabet. Det er derfor bestyrelsen i holdingselskabet, der vælger bestyrelsen i datterselskaberne. I en ejeraftale kan ejerkommunerne imidlertid fastlægge, hvordan datterselskaberne skal styres, herunder hvordan bestyrelsen skal sammensættes.

*Eksempel: Vand- og spildevandsselskaberne i HOFOR Vand-koncernen og HOFOR Spildevands-koncernen har en internt besat enhedsbestyrelse, dvs. samme bestyrelse for alle selskaberne. Denne bestyrelse vælges af bestyrelsen i holdingselskabet, hvori hver kommune har en repræsentant.*

## 2.3 Hvilke beslutninger skal fremover træffes af ejerkommunerne?

Ejerkommunerne fastsætter i ejerftalen og vedtægterne, hvilke beslutninger der har en så væsentlig karakter, at de ikke kan træffes af bestyrelsen i holdingselskabet, men skal forelægges ejerne på en generalforsamling.

*Eksempel: I holdingselskaberne i HOFOR Vand-koncernen og HOFOR Spildevands-koncernen skal beslutninger af "principiel eller væsentlig økonomisk betydning" træffes af ejerkommunerne. Det omfatter f.eks. beslutninger om at udvide ejerkredsen og om at sælge et datterselskab.*

Den enkelte kommunalbestyrelse fastlægger på et kommunalbestyrelsesmøde, hvordan kommunen stemmer på generalforsamlingen.

Det kan også i datterselskabernes vedtægter fastlægges, at visse beslutninger ikke kan træffes af datterselskabets bestyrelse, men skal forelægges ejeren – dvs. bestyrelsen i holdingselskabet.

*Eksempel: I datterselskaberne i HOFOR Vand-koncernen og HOFOR Spildevands-koncernen skal beslutninger af "principiel eller væsentlig økonomisk betydning" træffes af ejeren, dvs. bestyrelsen i holdingselskabet, hvori hver kommune har en repræsentant. Det omfatter f.eks. beslutninger om fastsættelse af takster og optagelse af lån.*

**HORTEN**

## 2.4 **Hvordan kan der sikres minoritetsbeskyttelse?**

Det følger af selskabslovens regler, at beslutninger på generalforsamlingen som udgangspunkt træffes med simpelt flertal.

Det kræver dog 2/3 flertal at ændre vedtægterne, og også andre beslutninger kræver i henhold til loven særlige flertalskrav. Tvangsindløsning af minoritetsaktionærer kan f.eks. kun gennemføres, hvis én aktionær besidder mere end 9/10 af aktierne.

Ejerkommunerne kan igennem vedtægter og ejeraftale sikre en videre grad af minoritetsbeskyttelse, end hvad der følger af selskabsloven.

For det første kan det fastlægges, at det kræver et kvalificeret flertal, når ejerkommunerne på holdingselskabets generalforsamling skal vedtage visse mere indgribende beslutninger. Det må i så fald fastlægges, hvad der skal til for at opnå et kvalificeret flertal. Dette kan f.eks. være en højere vedtagelsesprocent kombineret med, at stemmerne for skal udgøre mindst et bestemt antal af ejerkommunerne.

*Eksempel: I HOFOR Vand-koncernen (8 ejere) og HOFOR Spildevands-koncernen (6 ejere) udgøres et kvalificeret flertal af mindst 2/3 af stemmerne, der samtidig udgør mindst 3 af ejerne.*

For det andet kan ejerkommunerne fastlægge, at visse, helt særlige beslutninger alene kan vedtages med enstemmighed. Dette kan f.eks. være beslutninger om at overdrage et eller flere datterselskaber til andre, eller beslutning om udlodning eller andre forhold, der kan indebære modregning i ejerkommunernes bloktilskud.

## 2.5 **Hvad kan kommunerne regulere igennem planlægning?**

En ny organisering af renseanlæggene vil ikke påvirke de retlige rammer for kommunernes regulering. Kommunerne kan derfor forsat gennem spildevandsplaner, lokalplaner og påbud fastsætte f.eks. overgang fra fælleskloakering til separatkloakering, miljømål for udledning fra renseanlæg til havet, mål for forbedret vandkvalitet mv.

## 2.6 **Hvordan kan en fælles rense-koncern forbedre koordineringen mellem kommunerne?**

En fælles rense-koncern vil indebære, at der fra koncernen kan sendes samlet input til ejerkommunerne i forbindelse med planlægning på spildevandsområdet.

Det vil som hidtil være den enkelte kommune, der fastsætter indholdet af den spildevandsplan, der gælder for kommunens geografiske område. Et fælles oplæg vil dog bidrage til, at kommunerne kan koordinere deres tiltag – både i forhold til hinanden, og i forhold til spildevandsselskaberne.

Herudover kan kommunerne indgå aftaler med renseselskaberne om forbedret rensning mv.

### **3. OPNÅELSE AF SYNERGIER VED EN NY ORGANISERING**

#### **3.1 Behovet for effektiviseringer**

Som nævnt indledningsvist oplever renseselskaberne et pres som følge af, at Forsyningssekretariatet gennem prislofter og benchmarking stiller krav om betydelige effektiviseringer.

En sammenlægning af serviceaktiviteterne i renseselskaberne vil give gode forudsætninger for at gennemføre nødvendige effektiviseringer. De økonomiske effektiviseringer vil i ganske væsentligt omfang kunne bidrage til at realisere de individuelle effektiviseringskrav, som Forsyningssekretariatet har fastsat for hvert af renseselskaberne.

Herudover vil en sammenlægning give øget robusthed samt bedre muligheder for miljøforbedringer og kompetenceudvikling inden for medarbejderområdet. En øget robusthed vil stille renseselskaberne bedre til at imødegå fremtidige investeringer i klimatilpasninger.

**HORTEN**

#### **3.2 Synergier på driften**

En ny organisering af rensesanlæggene vil medføre, at der etableres ét serviceselskab, der varetager driften af landets tre største rensesanlæg. Dette betyder, at ekspertise og kompetencer samles, samt at der er mulighed for at opnå en række stordriftsfordele.

Ud fra en overordnet gennemgang af omkostningerne i de to renseselskaber og generelle erfaringer med fusionsgevinster har Deloitte i analyse-rapporten lavet et idékatalog til, hvor der kan realiseres synergier ved en at samle Lynettefællesskabets og Spildevandscenter Avedøres medarbejdere i et fælles serviceselskab.

Rapporten indeholder således ikke en egentlig plan for realisering af synergier, herunder hvor hurtigt de gennemføres – den plan skal fastlægges af ledelsen for den nye virksomhed i samarbejde med bestyrelsen. Planen på synergierne kan først fastlægges, når den nye struktur og organisering af driften er besluttet.

Potentialet for driftssynergier i Model 1 er i alt DKK 30 mio., hvoraf ca. halvdelen forudsættes opnået gennem reduktioner af medarbejdere, svarende til ca. 27 årsværk. Håndtering af medarbejderforhold får således stor betydning i forbindelse med etableringen af en ny renses-koncern.

Øvrige driftssynergier ligger bl.a. i reduktion af administrative omkostninger, oprettelse af fællesfunktioner, fælles indkøb af rådgivning og konsulenter, andre fælles indkøb samt samkøring af IT-systemer.

Der er i analyserapporten ikke taget stilling til, hvordan synergier kommer brugerne af de to rensesanlæg til gavn – eventuelt som lavere takster. Når den nye organisering, aktivitets- og serviceniveau på hvert af de to anlæg er fastlagt, vil de opnåede synergier blive allokeret til anlæggene ud fra sædvanlige driftsøkonomiske principper.

### 3.3 Synergier på investeringer

Analysen peger på, at der er et potentiale for synergier på investeringer på ca. DKK 10 mio. i Model 1.

Synergierne ved at samle investeringerne vedrører i mindre omfang personale.

## 4. MEDARBEJDERFORHOLD

Visionen for den kommende koncern er blandt andet, at der skal skabes "en organisation, hvor mennesker har lyst til at arbejde, udfolde og udvikle sig".

Tilpasning til den nye organisation og realisering af synergier indebærer, at antallet af medarbejdere i løbet af en periode vil blive reduceret.

Ved en ny organisering af rensefællesskaberne vil der muligvis kunne indgås en aftale med blandt andet serviceselskabet i HOFOR om, at medarbejdere i det nye serviceselskab, der afskediges i en vis periode efter stiftelsen af rense-koncernen, er sikret ansættelse i serviceselskabet i HOFOR.

Herudover vil der kunne ske reduktioner som følge af naturlig afgang.

Den nye ledelse i en rense-koncern skal tage stilling til organisering, aktivitets- og serviceniveau, før et samlet overblik over konsekvenserne for medarbejderne kan etableres. Den nye ledelse vil derfor blandt andet skulle tage stilling til:

- Design af ny organisation
- Fastsættelse af mål for, hvilket omfang af synergier der skal opnås
- Fastlæggelse af, hvor i organisationen synergierne skal hentes
- Fastlæggelse af metode og tidshorisont for at opnå synergierne
- Fastlæggelse af model for fordeling af fællesomkostninger og dermed fordeling af synergigevinster
- Fastlæggelse af succeskriterier for, at synergierne er høstet på en tilfredsstillende vis

Da HOFOR Vand-koncernen blev etableret i sommeren 2012, skete det uden afskedigelser i serviceselskabet. Dette selskab har nu ca. 800 medarbejdere og varetager drift og administration af de 8 vandselskaber i HOFOR Vand-koncernen, de 6 spildevandsselskaber i HOFOR Spildevands-koncernen samt Københavns Kommunes øvrige forsyningselskaber (Fjernvarme, Vind, Bygas og Fjernkøling).

**HORTEN**

Erfaringen herfra er, at omplacering og naturlig afgang relativt hurtigt giver den tilpasning, der skal ske for at hente økonomiske gevinster. Fordelen ved en model med naturlig afgang er, at den proces ikke skaber uro på medarbejdersiden – til gengæld vil det være længere tid at opnå de fulde økonomiske fordele af en ny organisering.

Herunder er medarbejdernes aldersfordeling i serviceselskabet i HOFOR sammenholdt med aldersfordelingen i de to renseselskaber. En analyse heraf giver grund til at tro, at erfaringen fra HOFOR med naturlig afgang og genplacering, i stort omfang også vil kunne anvendes ved sammenlægning af serviceaktiviteterne i renseselskaberne.

Alder	HOFOR		SCA + LYN	
	Antal	%	Antal	%
- 29	66	8,2%	12	6,8%
30 - 39	134	16,6%	22	12,4%
40 - 49	264	32,7%	49	27,7%
50 - 59	266	33,0%	68	38,4%
60 - 69	77	9,5%	26	14,7%
	<b>807</b>	<b>100,0%</b>	<b>177</b>	<b>100,0%</b>

**HORTEN**

I Model 1 skal de forudsatte synergier hentes i det nye serviceselskab i en rense-koncern.

Hellerup, den 8. januar 2013

Klavs Gravesen

Per Timmermann