GODE RÅD OM SAMARBEJDE OG SAMMENLÆGNING AF AKTIVITETER

HØRTEN

SAMARBEJDE OG FUSIONER – VÆSENTLIGE SKRIDT I PROCESSEN

Vandselskaberne står over for øgede krav, fx om effektiviseringer og/eller højere kvalitet i ydelserne. Et samarbejde med andre virksomheder kan være med til at løse aktuelle eller fremtidige udfordringer eller åbne døre for nye muligheder. Samarbejdet kan være nøglen til at opnå effektiviseringer, besparelser, højere kvalitet eller større robusthed.

Strategiske overvejelser – hvorfor og med hvem?

Etablering af samarbejde er ressourcekrævende. Beslutningen bør derfor træffes på en kvalificeret analyse af de grundlæggende spørgsmål;

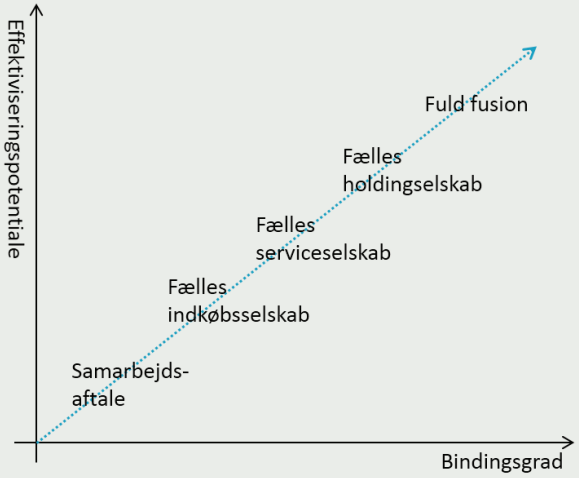
- Hvorfor samarbejde?
- Hvor meget samarbejde?
- Samarbejde med hvem?

Modeller for samarbejde

Samarbejde kan indebære mere eller mindre afgivelse af kontrol med den eksisterende virksomhed. Er der alene behov for hjælp eller flere hænder til enkeltopgaver, er det tilstrækkeligt med ad hoc-samarbejde eller fx et fælles indkøbsselskab. Kommunen bevarer den fulde ene kontrol med sin virksomhed.

Flere selskaber kan også lave et fælles serviceselskab, men fortsat beholde deres egne koncernstrukturer.

Det fulde skridt til at løse opgaver i fællesskab indebærer, at der etableres en fælles holdingstruktur eller en fuld fusion – her opgiver kommunen sit suveræne ejerskab og etablerer en større, fælles virksomhed. Særlige interesser sikres gennem ejeraftale og vedtægter.



Bindingsgraden i et samarbejde hænger tæt sammen med muligheden for at høste gevinster ved samarbejdet.

Timing

Det rigtige tidspunkt for et samarbejde eller en fusion vil afhænge af virksomhedens situation, eller af at en samarbejdspart melder sig. Politiske og forretningsmæssige forhold er også vigtige at have for øje, fx konstitueringsaftaler eller begrænsede samarbejdsaftaler.

Tilrettelæggelse af processen

En gennemtænkt tidsplan er en forudsætning for en god sammenlægningsproces. Det er vigtigt med overblik over faserne i processen. Tilrettelæggelse, koordinering og kommunikation skal prioriteres for at forankre processen rigtigt i organisationerne.

Organisering af processen

Den bedste forankring sker ved at inddrage de medarbejdere, som berøres af samarbejdet. En fusionsproces påvirker alle og bør involvere flest mulige medarbejdere. En interim-bestyrelse med repræsentanter fra de fremtidige ejere kan bistå med at træffe strategiske og principielle beslutninger for den fremtidige virksomhed.

Den endelige beslutning om en fusion træffes af ejerkommunerne i de enkelte kommunalbestyrelser. Mindre forpligtende samarbejder kan evt. besluttes af bestyrelsen eller direktionen.

Økonomi- og kontraktgennemgang

Inden fusion af to eller flere virksomheder anbefaler vi, at virksomhederne foretager en gennemgang af de væsentligste aktiver og aktiviteter i virksomhederne (due diligence). Gennemgangen sikrer parterne et reelt billede af virksomhedernes værdi og aktiver.

Eventuelle udfordringer, som kan kræve særlig indsats, kan tænkes ind i den fælles organisation (fx sikring af anlæg på tredjemands grund mv.).

Ejeraftale, vedtægter mv.

Ejeraftalen og vedtægterne bliver centrale dokumenter for ejernes styring og rettigheder i forhold til det fælles selskab (bestyrelse, kompetencefordeling mv.). Fastlæggelse af indholdet af ejeraftale og vedtægter sker ved forhandling mellem ejerkommunerne.

Fusionskontrol

Fusioner mellem vandselskaber er som udgangspunkt omfattet af konkurrencelovens regler om fusionskontrol. Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen skal godkende fusioner over en vis størrelse. Godkendelsen er en forudsætning for at gennemføre fusionen.

Ansættelsesforhold

Korrekt og rettidig håndtering af medarbejdernes ansættelsesforhold er afgørende. Alle medarbejderens individuelle rettigheder skal respekteres. Den fremtidige ledelse bør sikre, at de kollektive rettigheder så vidt muligt bliver ensrettet, fx ved et fælles overenskomstgrundlag.

Implementering

Implementeringsprocessen stiller store krav til den nye ledelse. Den rigtige organisering fra starten er afgørende, da medarbejderne skal realisere implementeringen. Bestyrelsen skal have ejerskab til de skridt, som skal til for at realisere formålet med fusionen (effektivisering, kvalitet mv.).

HOLD DIG AJOUR

Få faglige nyheder, invitationer til arrangementer og abonner på vores magasin Ret & Indsigt.
Tilmeld dig på www.horten.dk/abonner.

Kom med i LinkedIn-gruppen Vandsektoren i Danmark.
Her deler vi viden og nyheder fra vandsektoren.

KONTAKT

KLAVS V. GRAVESEN
PARTNER

kvg@horten.dk
Direkte +45 3334 4239
Mobil +45 5234 4239

LISE LOTTE HJERRILD
PARTNER

llh@horten.dk
Direkte +45 3334 4147
Mobil +45 5234 4147

RIKKE SØGAARD BERTH
PARTNER

rsb@horten.dk
Direkte +45 3334 4279
Mobil +45 5234 4279

LINE MARKERT
PARTNER

lma@horten.dk
Direkte +45 3334 4251
Mobil +45 5234 4251

Horten Advokatpartnerselskab
Philip Heymans Allé 7
2900 Hellerup
København

Tlf. 3334 4000
info@horten.dk

horten.dk

Hos Horten arbejder vi hver dag hårdt for at give vores klienter en fordel inden for deres områder. Det kræver mod at tage stilling – og at sige det ligeud. Men vi tør udfordre det, som andre tager for givet. Vi stiller spørgsmål, deler viden og går forrest – særligt i sektorer, der er præget af intensiv lovregulering og hastig udvikling. Horten er en ledende juridisk rådgiver, og vi bruger vores solide erfaring til at skabe bedre muligheder og resultater for danske og udenlandske virksomheder, kommuner og andre offentlige myndigheder.