

KONSOLIDERING AF VANDSEKTOREN

– HVAD KRÆVER DET?

Klimapartnerskabet for affald, vand og cirkulær økonomi gav 16. marts 2020 sin afrapportering. Klimapartnerskabet opfordrer til øget centralisering på vandområdet og etablering af en markant samlet vækstmotor på vandområdet. Vi introducerer nogle af de relevante overvejelser og fokuspunkter for selskaber og ejere, som skal påbegynde processen for en sammenlægning med andre vand- eller spildevandsselskaber.

Forsyningerne er underlagt skrappe krav om effektivisering og professionalisering. Miljø- og klimastandarderne bliver højere og mere forpligtende for forsyningerne i fremtiden.

Opgaven med at levere bedre, hurtigere, mere sikkert og til en konkurrencedygtig pris kan allerede i dag være en udfordring for mange forsyninger at skulle leve op til.

STRATEGISKE OVERVEJELSER

Opgaven skal ifølge Klimapartnerskabet for affald, vand og cirkulær økonomi intensiveres via regulering, der skal skabe incitamenter for øget centralisering. Hvis disse anbefalinger bliver fulgt, vil mange forsyninger skulle overveje deres strategiske dagsorden.

Når ejerne eller ledelsen har konstateret behovet for at samarbejde, bliver næste opgave at vurdere, hvordan den ideelle samarbejdspartner ser ud, og hvordan samarbejdet skal organiseres.

Den oplagte samarbejdspartner er ofte en naboforsyning eller en forsyning

(eventuelt en anden forsyningsart) inden for samme geografiske område. Hvis der er tale om administrativt samarbejde, fx i et administrations-selskab, er geografien mindre vigtig, hvorimod organisation, størrelse og rammevilkår kan have betydning.

SAMARBEJDSMODEL

Valg af samarbejdsmodel er i høj grad afhængig af formålet med samarbejdet og deltagernes krav om frihed og indflydelse på de enkelte forsyningsaktiviteter.

Et fælles serviceselskab varetager alle eller nogle nærmere fastsatte administrations-, anlægs- eller driftsopgaver for de deltagende forsyninger. Serviceselskabet gør det muligt at optimere drift og administration og udnytte medarbejderressourcer bedre. Samtidig bevarer de enkelte kommuner eller forbrugerfællesskaber ejerskab og suveræn indflydelse over forsyningsanlæggene. Forskellige serviceniveauer, regnskabsprincipper mv. i forsynings-selskaberne begrænser muligheden for

at opnå de ønskede størrelsesfordele og synergier. Denne samarbejdsform kan også indebære et stort administrativt arbejde med at håndtere flere bestyrelser på tværs af organisationerne.

Et fælles holdingselskab med fælles serviceselskab indebærer, at de eksisterende forsyningsvirksomheder lægges ind under ét holdingselskab, som ejes af de deltagende kommuner eller forbrugerfællesskaber i fællesskab. Et serviceselskab i koncernen vil stå for den samlede drift af forsyningsvirksomhederne. Ved at undlade at fusionere driftsselskaberne er det muligt at opretholde forskellige serviceniveauer.

Denne samarbejdsmodel indebærer, at kommunerne ikke længere ejer deres egen forsyning, men derimod er en del af holdingselskabet og indirekte samtlige forsyningsvirksomheder i koncernen. Denne samarbejdsmodel stiller derfor store krav til parternes koordinering, gensidige respekt og samarbejde.

Fuld fusion af forsyningerne indebærer en sammenlægning af de eksisterende forsynings-selskaber. I modsætning til holdingselskabsmodellen indebærer denne samarbejdsform fælles takster og eventuel selvstændig investeringspolitik mv.

FEM GODE GRUNDE TIL KONSOLIDERING

Vi har talt med Lars Schrøder, CEO i Aarhus Vand A/S og næstformand for Klimapartnerskabet for affald, vand og cirkulær økonomi. Lars Schrøder giver her fem gode grunde til konsolidering i vandsektoren.

1 RESSOURCEUDNYTTE OG CIRKULÆR ØKONOMI

Større forsynings-selskaber bidrager effektivt til den grønne omstilling. Cirkulær økonomi åbner op for nye forretningsmodeller med ressourceudnyttelse, fx energi-producerende renseanlæg og genindvinding af ressourcer, fx fosfor og kvælstof fra spildevand. Udviklingen af industrielle symbioser skaber yderligere miljøgevinster.

2 FORSYNINGSSIKKERHED

Større forsynings-selskaber er mere robuste og vil sikre en stabil og sikker håndtering af hhv. drikkevand af god kvalitet, spildevand og regn- og overfladevand på serviceniveauer defineret på tværs af kommunerne.

3 BY/LAND

Større forsynings-selskaber vil bedre kunne høste fordele ved en konsolidering til gavn for forsynings-selskabets kunder og miljøet. Dermed understøttes forsynings-sikkerhed og miljø- og sundheds-hensyn i landområderne også ift. fremtidige udfordringer samtidig med, at der sikres en geografisk balance, så priser ikke skævvrides. Erfaringer og kapacitet til at håndtere opgaver og udfordringer i landområder sikres i forhold til individuelle implementeringer.

4 INNOVATION OG UDVIKLING

Fortsat effektivisering i forsynings-selskaberne til gavn for forbrugerne kan ikke realiseres, uden at selskaberne efterspørger ny teknologi og viden, som kan udvikles i samspil med private virksomheder og universiteter og dermed også bidrage til udvikling af løsninger, der efterfølgende kan eksporteres. At drive udvikling og innovation kræver stærke faglige miljøer, der er vanskelige at opbygge i mindre vandselskaber.

5 EKSPORT

Vandbranchen skal støtte op om Vandvisionen 2015 om øget eksport af dansk vandteknologi og knowhow. Danske vandselskaber kan demonstrere ny innovativ teknologi og etablere referenceanlæg. Større vandselskaber, som har referenceanlæg med en kapacitet, gør dem særligt relevante i en international sammenhæng. Derved understøttes eksport af teknologi, viden og systemer ved at stille viden om drift til rådighed.

Ejerne har én fælles forsyningsvirksomhed, som de i fællesskab skal søge at sikre de bedst mulige rammer for. Kommunerne skal være indstillet på at miste deres suveræne indflydelse på deres forsyning.

Modellerne kan kombineres, og der er gode muligheder for at tilrettelægge et samarbejde sådan, at ejerne trinvis kan træffe beslutning om at træde et skridt længere op ad integrationsstigen, efterhånden som fordelene og mulighederne herved bliver synlige for ejerne, og de bliver klar til at høste dem.

TIMING

Grundene til at konsolidere med andre forsyningsvirksomheder kan være mange. Det kan være kapacitetsmuligheder, medarbejderforhold, ledelsesforhold, regulatoriske krav og ændringer mv., der gør dette interessant. Listen af muligheder er lang.

En relevant faktor i fusionerne af kommunale selskaber er den kommunale valgperiode. Ved at time en fusion, så det passer med udløbet af den kommunale valgperiode, kan kommunale ejere tage højde for fusionens direkte eller indirekte betydning for konstitueringsaftalerne i deltagerkommunernes kommunalbestyrelser. Selvom virksomhedens interne forhold måske

ikke er optimale for at indlede en fusionsproces med de usikkerheder og det arbejdspress, en sådan proces lægger på organisationen, kan udefrakommende faktorer betyde, at processen skal sættes i gang. Hvis potentielle samarbejdspartnere træffer nogle strategiske valg, som gør det vanskeligt på et senere tidspunkt at etablere strategiske samarbejder eller indlede en fusionsproces med dem, kan det være nødvendigt at tage initiativ.

På samme måde kan det være nødvendigt at acceptere en forsinkelse af samarbejdet, fordi den optimale samarbejdspartner ikke er klar til et samarbejde. Udbyttet på lang sigt kan tale for en vis grad af tålmodighed for at vente på den rigtige partner. Det er derfor vigtigt at række ud og starte dialogen.

Spørgsmålet er, om det nogensinde føles helt belejligt at starte en sammenlægningsproces. Det er vores erfaring, at dette ikke er tilfældet – naturligt nok. Det kan i mange tilfælde indebære en del forandringer i virksomheden. Det gælder derfor om at overveje, hvornår de rette incitamenter er til stede.

Klimapartnerskabets anbefalinger og det videre forløb i denne forbindelse kan være et af disse incitamenter, som

gør det relevant at overveje, om det er nu, processen skal startes op ■



Line Markert
Partner, advokat
lma@horten.dk



Klavs V. Gravesen
Partner, advokat
kvg@horten.dk



Mathias Vestergaard Christensen
Advokat
mvc@horten.dk