

# FORSYNINGENS STRATEGI: SAMARBEJDER ELLER FUSIONER?

Bestyrelsen i en virksomhed har ansvaret for den overordnede, strategiske ledelse af selskabet. Derfor skal bestyrelsen løbende vurdere, om selskabets organisering er den rigtige for at opfylde virksomhedens mål i fremtiden. Og om de fastsatte mål er de bedste for virksomheden, kunderne og ejerne.

Status på virksomhedsstrategien bør være en fast del af bestyrelsens årshjul, uanset om det er tid til at forny strategien. Bestyrelsen bør hvert år gennemgå strategien og vurdere, om virksomheden arbejder efter de mål, der er fastsat i strategien. Derudover bør bestyrelsen forholde sig til, om de fastsatte mål fortsat er de rigtige for virksomheden i forhold til den aktuelle virkelighed.

Kommunerne bør som ejere af de kommunale forsyningsvirksomheder ligeledes evaluere ejerstrategien i løbet af valgperioden og tilpasse den til de aktuelle forhold og politiske prioriteringer.

## STRATEGISKE SAMARBEJDER

For mange forsyningsvirksomheder indeholder strategien et ønske om at indgå i mere eller mindre forpligtende samarbejder, f.eks. med andre forsyninger, fordi en større virksomhed kan være bedre til at løfte komplekse opgaver eller bidrage til servicering af erhvervsvirksomhederne i kommunerne. Ønsket om strategiske samarbejder med f.eks. private virksomheder kan også være motiveret af et ønske om at opfylde effektiviseringskrav på anden måde end ved at spare.

Uanset baggrunden for at virksomheden forfølger sine mål i samarbejde med

andre, skal det være klart – både for bestyrelsen og for den daglige ledelse – hvad formålet er med samarbejdet i forhold til strategien.

Beslutningen om at indgå i strategiske samarbejder vil være en væsentlig beslutning for virksomheden, som skal behandles i bestyrelsen. Beslutningen kan også kræve en godkendelse af generalforsamlingen eller kommunalbestyrelsen.

## KOMMUNALE FORSYNINGSVIRKSOMHEDERS BESLUTNINGSPROCES

Særligt for kommunale forsyningsvirksomheder kan beslutninger om at etablere forpligtende samarbejder kræve en godkendelse eller orientering af virksomhedens politiske ejer, kommunalbestyrelsen. Dette gælder særligt, hvis der er tale om fusioner, men det er også relevant, hvis en forsyning ønsker at indgå i et langvarigt, strategisk samarbejde, som alt andet lige vil begrænse råderummet både for fremtidige bestyrelser og for ejerne. Derfor kan timingen af en sådan beslutning også være vigtig.

## FINDES DER ET RIGTIGT TIDSPUNKT?

Hvis bestyrelsen skal tage stilling til en væsentlig beslutning om samarbejde tidligt efter, at en ny bestyrelse er

tiltrådt, kan usikkerhed medføre tilbageholdenhed og måske endda modstand i bestyrelsen. En beslutning sent i en valgperiode kan også blive bremset eller kompliceret unødigt, fordi valgkampen er startet i kommunalbestyrelsen.

Det rigtige tidspunkt for en beslutning om at indgå i et forpligtende samarbejde eller en fusion afhænger i høj grad af de involverede parter. Denne type beslutninger bør træffes i god tid før et kommunalvalg. Væsentlige beslutninger bør forberedes grundigt. Derfor er det ikke et dårligt tidspunkt at starte drøftelserne snart, så en eventuel beslutning kan træffes senest i starten af 2021, hvor kommunalvalget afholdes i november ■



Klavs V. Gravesen  
Advokat, partner  
kvg@horten.dk



Line Markert  
Advokat, partner  
lma@horten.dk