



DANVA Temadag den 29. april 2015

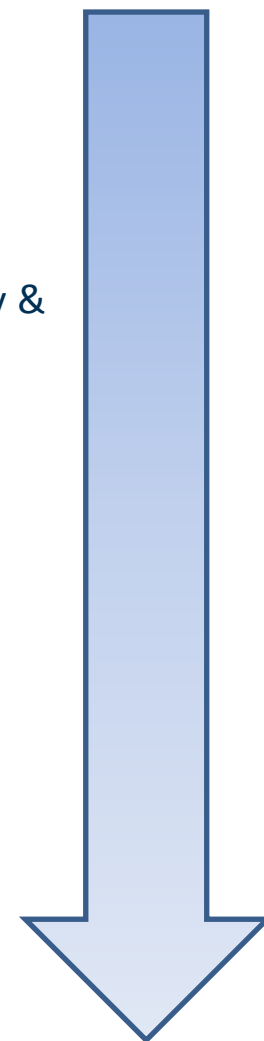
- **Vandselskabernes samarbejde, fusioner og konsolidering**

Lederskab i forhold til konsulenter

v/Chefjurist og chef for direktionssekretariatet Michael Lilja-Nielsen, BIOFOS

Erfaringer gennem de sidste 10 år...

- Etablering af Københavns Energi (selskabsdannelse af 2 koncerner) i 2004
- Salg af el-delen af Københavns Energi, bortset fra KE Transmission A/S, til DONG Energy i 2005
- Etablering af Metroselskabet og Arealudviklingselskabet (Udviklingselskabet By & Havn) i 2007
- Salg af Kommunekemi til EQT Infrastructure i 2009
- Etablering af HOFOR's vandkoncern i juni 2012
- Salg af KE Transmission til Energinet.dk i juli 2012
- Etablering af HOFOR's spildevandskoncern i december 2012
- HOFOR's køb af Amagerværket fra Vattenfall i juni 2013
- Etablering af BIOFOS i december 2013



BIOFOS

Mange aktører i fusionsproces, som alle har en mening...

”Linjeorganisationen”

Ejere/ultimate ejere

- Politisk niveau: Borgmestre og øvrige politikere
- Embedsmandsniveau: Kommunaldirektør, teknisk direktør og andre
- Ejeres og forsynings rådgivere
- Forsyninger: Direktion og medarbejdere
- Myndigheder, fx:
 - Kommunen/-erne
 - Miljøstyrelsen
 - Naturstyrelsen
 - Forsyningssekretariatet
 - Konkurrencestyrelsen
 - SKAT



Kampen om
ressourcer og
løsning



”Projektet”

Projektet har typisk tre niveauer:

1. ”Politisk” styregruppe, fx borgmestermøder, og nøglepersoner
2. Styregruppe på kommunaldirektørniveau, herunder projektejer
3. Projektgruppe med projektleder og deltagelse fra kommuner og forsyninger

Der deltager ofte rådgivere på alle tre niveauer

Eksempler på rådgivningsydelser i en fusionsproces

- Juridisk rådgivning, herunder udbudsregler, regler om virksomhedsoverdragelse og medarbejderforhold
- Økonomisk rådgivning, herunder skat og modregning i bloktilskud
- Teknisk rådgivning
- Kommunikation
- Navn og logo, designmanual m.m.
- Rekruttering af direktør og fastholdelse af nøglemedarbejdere
- ”Due diligence”, der skal afdække, om der er ”lig i lasten”, forskelle og ligheder mellem de fusionerende selskaber med henblik på igangsættelse af håndtering af opgaver før fusion og prioritering af opgaver efter fusion



Krav til en rådgiver

- Faglig kompetence, herunder indsigt i kommunale forhold, forsyningsforhold og samarbejde/fusionsprocesser,
- Politisk tæft, økonomisk og forretningsmæssig forståelse samt evne til at skabe "tryghed"
- God til at lytte
- God til at kommunikere mundtligt og skriftligt
- Kunne levere hurtigt i den rette kvalitet, så leverancer er direkte anvendelige og ikke skal "oversættes"
- God til at komme med forslag/være kreativ/tænke i løsninger og fagligt udfordre og foretage "risikovurderinger"
- Være til rådighed
- Internt have et organisatorisk setup, der imødekommer behovet
- Styring af interne ressourcer og ressourceforbrug, så der bruges de rigtige ressourcer på det rigtige tidspunkt og kun de nødvendige ressourcer
- God til at samarbejde – ikke mindst med andre ("konkurrerende") rådgivere
- Respektere arbejdsdeling, herunder særligt mellem rådgivere, at det ikke er dem, der bestemmer, samt det politiske spil, som kan betyde, at "scenen", rammerne for arbejdet og løsningen ændrer sig
- Have gode netværker, gerne til alle aktører. Det skaber positiv energi og vilje til at "tænke i løsninger" fremfor problemer

Fælles rådgivere i fusionsproces?

- Erfaringer fra tidligere projekter taler sit tydelige sprog: JA!
- Den væsentligste årsag hertil er, at den helt grundlæggende præmis for en fusion er tillid mellem parterne og enighed om, at status ikke er en mulighed/at der er en ”brændende platform”
- Men det betyder ikke nødvendigvis, at rådgiverne skal være de samme i hele processen og efter fusionen
- Det betyder heller ikke, at der ikke er behov for egne rådgivere. De kan bistå til mødeforberedelse, inddrages efter behov, skabe tryghed og bistå med forberedelser til fusionen og selve implementeringen

HUSK, at en rådgiver også er et menneske...

- De skal tjene penge
- De vil gerne bruges som reference
- De vil gerne genbruge erfaringer, modeller, paradigmer o. lign.
- De har deres faglige stolthed og egne kæpheste
- Der er noget, som de er gode til, og noget som de er mindre gode til
- De skal udfordres!
- De har også et privatliv...

Styring af rådgivere

Der skal indgås en samarbejdsaftale – evt. efter forudgående udbud

I samarbejdsaftalen bør det specificeres:

1. Hvilke opgaver, der skal løses og af hvem samt forventninger til leverancer
2. Hvem rådgiveren refererer til i projektet
3. Samarbejdsformen, herunder evt. forventninger til intern organisering hos rådgiveren, svartider osv.
4. Roller mellem rådgivere, herunder samarbejdsformen og kommunikationen mellem rådgivere
5. Tidsplan
6. Økonomi

Eksempel på styring af udgifter til rådgivere

I samarbejdsaftale aftales:

1. Timesatser for forskellige medarbejdertyper, og hvilke medarbejdere, der skal løse konkrete typer af opgaver
2. Der gives et overslag over de enkelte opgaver og et samlet overslag, som løbende kan justeres efter nærmere aftale, hvis opgaverne eller opgavernes karakter ændrer sig
3. Rådgiverne foretager intern tidsregistrering på projektet
4. Med passende intervaller, fx hver uge, sendes pr. mail en opgørelse over tidsforbruget og omkostningerne på de enkelte opgaver, fordelt på de enkelte medarbejdere/medarbejdertyper, til projektlederen
5. Projektlederen gennemgår og tager stilling til opgørelserne og giver en tilbagemelding inden for 1-2 dage
6. Godkendte opgørelser afregnes med løbende måned + 30 dage eller lignende

Gode råd til fusionsprocesser

- **Stærk styring/involvering** for at sikre forventningsafstemning og et mandat:
 - a) Politisk involvering/forankring (borgmester- og evt. kommunaldirektørmøder ved start, undervejs og til slut samt brug af centrale politiske nøglepersoner til sikre politisk opbakning i kommunerne)
 - b) Styregruppe med beslutningskompetence (kommunaldirektører) – gerne med et mere eller mindre formelt ”formandskab”, som kan sikre opbakning på kommunaldirektørniveau i alle kommuner
 - c) Projektgruppe (kommunale embedsmænd og forsyningsdirektører)
 - d) Projektleder, der leder projektgruppe og rådgivere, og styrer processen, herunder forhandlingsprocessen, på vegne af alle ejerkommuner
 - e) Tidsplan, hvor alle møder fra dag ét er kalenderlagt
 - f) Brug af fælles rådgivere - gerne med erfaring fra lignende situationer – og stram styring heraf (tovholder, klare bestillinger og deadlines)
 - g) To politiske behandlinger – principbeslutning og endelig beslutning

Eksempler på politisk beslutningsproces

2007

Efterår 2011

Sommer 2012

Efterår 2012

Primo 2013

Sommer 2013

”Vores Vand” - vandkoncern

(8 kommuner)

P

E

”Vores Spildevand” - spildevandskoncern

(6 af 8 kommuner)

P

E

”Vores Rens” - renskoncern

(15 kommuner)

P

E

P = Principbeslutning

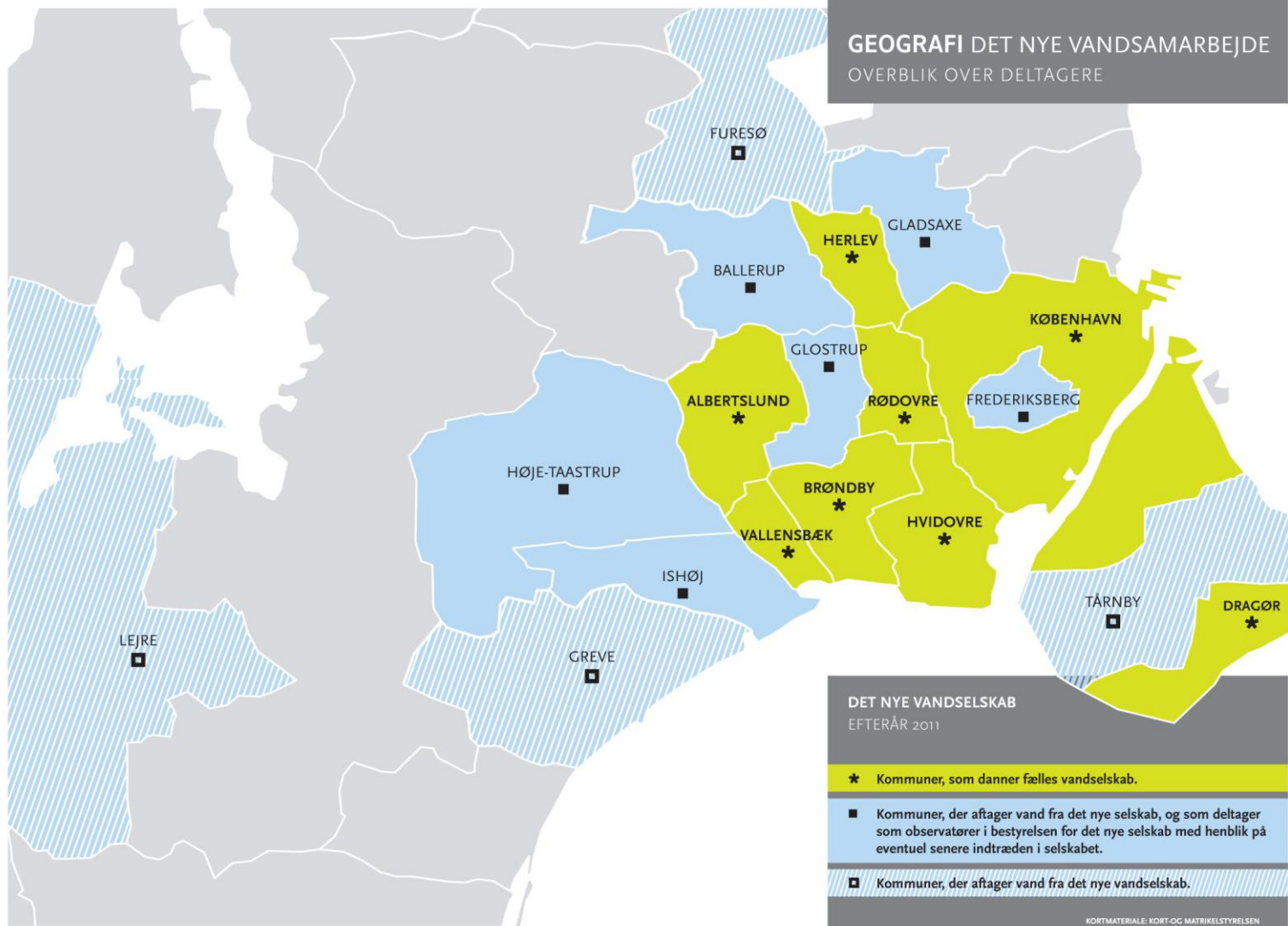
E = Endelig beslutning



Gode råd til fusionsprocesser (fortsat)

- **Gå ikke op i millimeterretfærdighed**, fx om ejerfordeling. Det afgørende er en fornuftig ejeraftale, hvor der tages afbalancerede hensyn til alle parter
- **Skab tryghed for medarbejderne**, så langt, det kan lade sig gøre. Et af midlerne har været størst mulig åbenhed via en fælles hjemmeside, herunder en fælles ”jobbørs”
- **Skab tryghed om fremtidig indflydelse** – også for de mindre ejere – og dem, som ikke er klar til at deltage (observatører)

GEOGRAFI DET NYE VANDSAMARBEJDE OVERBLIK OVER DELTAGERE



DET NYE VANDSELSKAB EFTERÅR 2011

- * Kommuner, som danner fælles vandselskab.
- Kommuner, der aftager vand fra det nye selskab, og som deltager som observatører i bestyrelsen for det nye selskab med henblik på eventuel senere indtræden i selskabet.
- ▣ Kommuner, der aftager vand fra det nye vandselskab.

KORTMATERIALE: KORT- OG MATRIKELSTYRELSEN



Spørgsmål eller kommentarer ... ?

Michael Lilja-Nielsen

Chefjurist og chef for direktionssekretariatet

Telefon 2148 2556

E-mail mln@biofos.dk

BIOFOS

Refshalevej 250

1432 København K

post@biofos.dk

Tlf: +45 32 57 32 32

www.biofos.dk