DANSK FJERNVARME

DREJEBOG

Samarbejder i fjernvarmen

En inspiration til stærkere fællesskaber i fjernvarmebranchen

FÆLLESSKAB | SAMARBEJDE | STYRKE | BÆREDYGTIGHED | UDVIKLING



Indholdsfortegnelse

Kapitel 1 Hvorfor denne drejebog? 3
Kapitel 2 Er vi robuste nok alene? 5
Kapitel 3 Hvordan begynder vi? 8
Kapitel 4 Det uformelle og formelle samarbejde 12
Kapitel 5 Det fælles administrationsselskab 17
Kapitel 6 Etablering af et fælles administrationsselskab 19
Kapitel 7 Sammenlægning – når flere bliver ét fjernvarmeselskab 21
Kapitel 8 Styregruppen ved samarbejde eller sammenlægning 25
Kapitel 9 Eksempler på samarbejder i fjernvarmesektoren 29
Kapitel 10 Q&A Jura 30
Kapitel 11 Q&A Økonomi og skat 32
Kapitel 12 Afslutning 34

Kapitel 1

Hvorfor denne drejebog?

Fremtidens fjernvarmeselskab skal være både stærkt og robust

Samarbejde er ikke et mål i sig selv.

Samarbejde er et middel til at skabe stærkere fjernvarmeselskaber, bedre udnyttelse af kompetencer og en endnu mere robust varmeforsyning til gavn for kunderne.

De danske fjernvarmeselskaber står på mange måder stærkt. Mange selskaber har gennem de senere år investeret betydeligt i nye produktionsanlæg, energieffektiviseringer og moderne ledningsnet. De har engagerede bestyrelser og dygtige medarbejdere, som hver dag sikrer en stabil og effektiv varmeforsyning.

For de fleste selskaber er det derfor ikke den aktuelle drift, der giver anledning til at overveje et tættere samarbejde med andre. Det er fremtiden.

Digitalisering, cybersikkerhed, beredskab, dokumentation, den grønne omstilling og nye myndighedskrav stiller stadig større krav til både organisation og medarbejdere. Samtidig kan det blive vanskeligere at rekruttere og fastholde de specialistkompetencer, som fremtidens opgaver kræver.

For mange bestyrelser er spørgsmålet derfor ikke, om selskabet kan løse opgaverne i dag. Spørgsmålet er, om selskabet også om 1,5 eller 10 år har den robusthed, de kompetencer og den organisation, der skal til for fortsat at levere en sikker, effektiv og konkurrencedygtig varmeforsyning.

Det er et strategisk spørgsmål, som alle bestyrelser med jævne mellemrum bør stille sig selv:

Er vi robuste nok. Både til nutidens og fremtidens krav?

Kan vi fortsat tiltrække de bestyrelsesmedlemmer og medarbejdere med de kompetencer, vi får brug for?

Kan vi blive endnu stærkere ved at samarbejde med andre fjernvarmeselskaber?

Når specielt spørgsmålet om samarbejde kommer på dagsordenen, opstår der ofte nye overvejelser:

· Kan vi bevare den lokale forankring og den tætte relation til kunderne?
· Vil beslutningerne fortsat blive truffet tæt på det enkelte selskab?
· Hvordan håndterer vi forskelle i investeringer, anlæg og økonomisk udgangspunkt?
· Hvordan sikrer vi, at vores egne kunders interesser fortsat bliver prioriteret?
· Hvordan sikrer vi, at et samarbejde opleves som fair og skaber værdi for alle deltagere?

Det er naturlige og nødvendige spørgsmål.

Bestyrelsen har ansvaret for at sikre, at selskabet udvikler sig til gavn for kunderne – både på kort og på lang sigt. Derfor skal et samarbejde ikke alene skabe en stærkere organisation. Det skal også være bæredygtigt, opleves som retfærdigt og skabe værdi for de deltagende selskaber.

Et tættere samarbejde handler ikke om, at ét selskab skal "redde" et andet. Det handler om at undersøge, om flere selskaber sammen kan skabe en organisation, der skaber værdi for alle kunder og er bedre rustet til fremtidens opgaver.

Denne drejebog peger ikke på én bestemt løsning. Samarbejde kan organiseres på mange måder, og det, der er rigtigt for ét selskab, er ikke nødvendigvis rigtigt for et andet.

Formålet er at give bestyrelser og ledelser et grundlag for at drøfte mulighederne, stille de rigtige spørgsmål og gennemføre en proces, der fører frem til den løsning, der passer bedst til deres selskab.

Refleksion

Inden bestyrelsen begynder at drøfte konkrete samarbejdsmodeller, kan det være en fordel at tage udgangspunkt i nogle enkle spørgsmål:

- Hvad er de største udfordringer for vores selskab her og nu og de næste 1-5-10 år?
- Hvilke kompetencer bliver sværest at skaffe?
- Er der opgaver, som med fordel kan løses i fællesskab med andre?
- Hvad ønsker vi under alle omstændigheder at bevare lokalt?
- Hvad vil være afgørende for, at et samarbejde bliver en succes for vores kunder og vores selskab?

Kapitel 2

Er vi robuste nok alene?

Samarbejde begynder med en ærlig vurdering af egen situation.

Det vigtigste spørgsmål er ikke, om vi kan klare os alene i dag.

Det vigtigste spørgsmål er, om vi også er robuste nok til at løse fremtidens opgaver om 1 eller 5 eller 10 år.

Er vi robuste nok alene?

Samarbejde begynder med en ærlig vurdering af egen situation.

Når bestyrelsen begynder at overveje et tættere samarbejde med andre fjernvarmeselskaber, er det naturligt hurtigt at tale om modeller og organisationsformer.

Men inden den drøftelse begynder, bør bestyrelsen først se på sit eget selskab:

Hvordan ser vores selskab ud – ikke kun i dag, men også om 1 eller 5 eller 10 år?

Bestyrelsens opgave er ikke alene at sikre en stabil drift her og nu. Den skal også sikre, at selskabet er rustet til de krav og forventninger, som fremtidens varmeforsyning vil stille.

Derfor bør enhver drøftelse om samarbejde begynde med en vurdering af selskabets egne styrker, sårbarheder og udviklingsbehov.

Robusthed handler om mere end økonomi

En sund økonomi er en vigtig forudsætning for et velfungerende fjernvarmeselskab. Men økonomien alene fortæller ikke, hvor robust organisationen er.

Et selskab kan være økonomisk stærkt og samtidig være sårbart, hvis afgørende viden er samlet hos få medarbejdere, hvis det bliver vanskeligt at rekruttere nye kompetencer, eller hvis stadig flere opgaver kræver specialiseret viden, som det er svært at opbygge alene.

Robusthed handler derfor om hele organisationen.

Det handler om medarbejdere, ledelse, bestyrelse, kompetencer og evnen til at håndtere både den daglige drift og de nye krav, som løbende opstår.

En robust organisation er heller ikke unødigt afhængig af enkelte personer. Den skal kunne håndtere ferie, sygdom, generationsskifte og uforudsete hændelser uden at miste væsentlig viden eller handlekraft.

Fremtidens krav bliver mere komplekse

De kommende år vil stille stadig større krav til fjernvarmeselskaberne.

Digitalisering, cybersikkerhed, beredskab og myndighedskrav fylder allerede mere end tidligere. Samtidig forventer kunderne høj forsyningssikkerhed, god service og en effektiv drift.

Mange opgaver bliver samtidig mere specialiserede. Det gælder blandt andet projektledelse, datahåndtering, IT-sikkerhed, økonomistyring, juridiske forhold og dokumentation.

Udfordringen opstår ikke nødvendigvis, fordi det enkelte selskab ikke kan løse opgaverne. Den opstår, når mange nye og mere specialiserede krav skal håndteres samtidig.

Det kan gøre organisationen sårbar.

Samarbejde kan være en mulighed

Et samarbejde kan være en strategisk mulighed for at gøre organisationen stærkere.

Når flere fjernvarmeselskaber samarbejder, kan det blive lettere at samle specialistkompetencer, skabe større faglige miljøer og udnytte ressourcerne bedre.

Medarbejderne får flere kolleger at sparre med, og organisationen kan få bedre mulighed for specialisering inden for områder, hvor udviklingen går hurtigt.

Samarbejde handler derfor ikke først og fremmest om at spare penge.

Det handler om at skabe en organisation, der er bedre rustet til fremtidens opgaver.

Robusthed gælder også bestyrelsen

Udviklingen stiller ikke kun større krav til medarbejderne.

Bestyrelsens ansvar bliver også mere komplekst.

Cybersikkerhed, større investeringsprojekter, beredskab, digitalisering og strategiske samarbejder er områder, som fylder stadig mere i bestyrelsesarbejdet.

Det er derfor relevant at spørge, om bestyrelsen også fremover har adgang til det nødvendige beslutningsgrundlag og de kompetencer, som udviklingen kræver.

Et tættere samarbejde kan i nogle tilfælde give adgang til større faglige miljøer og flere ressourcer, som styrker bestyrelsens mulighed for at træffe velunderbyggede beslutninger.

Der findes ikke én rigtig løsning

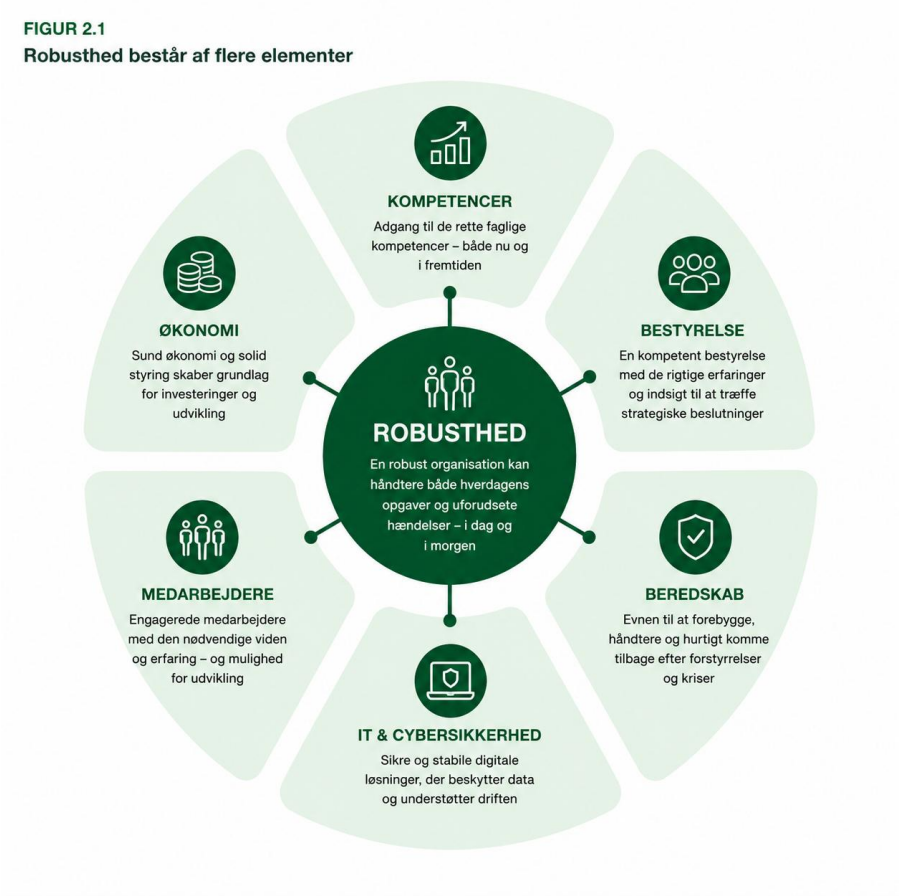
Nogle selskaber vil efter denne vurdering konkludere, at de fortsat står stærkt alene.

Andre vil se muligheder i at samarbejde om enkelte opgaver.

Og nogle vil vælge at arbejde hen imod et mere omfattende samarbejde eller lægge sig sammen med et andet selskab.

Ingen af disse beslutninger er i sig selv rigtige eller forkerte.

Det afgørende er, at beslutningen bygger på en grundig vurdering af selskabets egen situation og på, hvad der skaber værdi for kunderne på både kort og lang sigt.



Refleksion

Før bestyrelsen går videre til at drøfte konkrete samarbejdsmodeller, kan det være en fordel at drøfte følgende spørgsmål:

- Har vi de medarbejdere og kompetencer, som vi får brug for de næste 1-5-10 år?
- Er vi for afhængige af enkelte medarbejdere eller nøglepersoner?
- Kan vi fortsat tiltrække og fastholde de kompetencer til bestyrelsen, som fremtidens opgaver kræver?
- Har vi de kompetencer og det beslutningsgrundlag i bestyrelsen, som udviklingen stiller krav om?
- Er der opgaver, hvor vi kan blive stærkere ved at samarbejde eller lægge os sammen med andre fjernvarmeselskaber?

Kapitel 3

Hvis vi vurderer, at vi kan blive stærkere – hvordan begynder vi så?

Samarbejde starter med en dialog.

Det begynder med en fælles erkendelse af, at man kan blive stærkere sammen – og med et første skridt, som alle kan se meningen i.

Når bestyrelsen har vurderet, at et tættere samarbejde kan være en fordel, opstår det naturlige spørgsmål:

Hvordan kommer vi i gang?

Det første skridt er ofte en uforpligtende dialog mellem to eller flere fjernvarmeselskaber om de udfordringer og muligheder, de står overfor.

Mange vil opdage, at de står med de samme spørgsmål om rekruttering, specialistkompetencer, cybersikkerhed, beredskab, myndighedskrav og sårbarhed ved sygdom eller spidsbelastning.

Den fælles erkendelse kan være begyndelsen på et samarbejde.

Begynd med formålet

Inden der tales om organisationsformer eller juridiske modeller, bør bestyrelserne være enige om, hvorfor de ønsker at samarbejde.

Hvilke udfordringer ønsker vi at løse?

Og hvilke muligheder ønsker vi at skabe?

Jo tydeligere formålet er fra begyndelsen, desto lettere bliver det senere at vælge den samarbejdsform, der passer bedst.

Typiske mål kan være:

- at styrke robustheden.
- at sikre adgang til specialistkompetencer.
- at skabe bedre muligheder for rekruttering.
- at mindske sårbarheden ved sygdom og ferie.
- at udvikle medarbejderne gennem større faglige miljøer.
- at styrke beredskabet.
- eller at skabe en organisation, som er bedre rustet til fremtidens krav.



Se mulighederne før konstruktionen

Når samarbejde kommer på dagsordenen, opstår der hurtigt spørgsmål om, hvem der skal bestemme, hvordan udgifter skal fordeles, og om den lokale identitet kan bevares.

Det er relevante spørgsmål.

Men den første drøftelse bør handle om mulighederne:

- Hvad kan vi opnå sammen, som vi ikke kan opnå hver for sig?
- Hvilke opgaver vil blive lettere at løse?
- Hvor kan vi skabe en mere robust organisation?

Når formålet og mulighederne er tydelige, giver det bedre mening at drøfte organiseringen.

Tag det første skridt, der passer til situationen

Der findes ikke én rigtig vej ind i et samarbejde.

For nogle selskaber vil det være naturligt at begynde med enkelte opgaver, hvor gevinsten er tydelig for alle parter.

Det kan være en fælles vagtordning, gensidig hjælp ved sygdom eller ferie, fælles indkøb eller udveksling af specialistkompetencer.

Når samarbejdet fungerer i praksis, opbygges der erfaring og tillid. Det giver et bedre grundlag for senere at vurdere, om samarbejdet skal udvikles yderligere.

Andre selskaber kan stå i en situation, hvor det giver mening hurtigere at undersøge et mere omfattende samarbejde eller en egentlig sammenlægning. Det kan eksempelvis være ved kommende generationsskifte, rekrutteringsudfordringer eller større strategiske og investeringsmæssige ændringer.

Det afgørende er, at det første skridt passer til selskabernes situation og det formål, de ønsker at opnå.

Kend hinanden, før I ændrer organisationen

Et godt samarbejde bygger ikke alene på vedtægter og aftaler.

Det bygger først og fremmest på mennesker.

Bestyrelser, ledelser og medarbejdere bør derfor bruge tid på at lære hinanden at kende.

Besøg hos hinanden, fælles temamøder, erfaringsudveksling og fælles projekter kan skabe forståelse for hinandens kultur, arbejdsgange og forventninger.

Det giver et bedre grundlag for at træffe beslutning om et tættere samarbejde.

Samarbejdet skal skabe værdi for alle

Et tættere samarbejde fungerer bedst, når alle deltagende selskaber oplever, at de får værdi ud af det.

Det betyder ikke nødvendigvis, at alle får præcis det samme.

Selskaberne kan have forskellige behov, størrelser og kompetencer.

Det afgørende er, at alle oplever, at samarbejdet gør dem stærkere, end de ville være alene.

Fra overvejelse til et fungerende samarbejde

Et samarbejde udvikler sig typisk gennem nogle enkle skridt:

1. Se på jeres eget selskab
Hvor er vi stærke, hvor er vi sårbare, og hvilke udfordringer skal vi kunne håndtere fremover?

2. Find et fælles formål
Hvad ønsker selskaberne at opnå sammen?

3. Lær hinanden at kende
Få indsigt i hinandens organisation, medarbejdere, anlæg, kultur, arbejdsgange og forventninger.

4. Undersøg mulighederne
Hvilke opgaver giver mening at løse sammen, og hvilken form for samarbejde passer bedst?

5. Træf beslutningen
Vælg den model, der bedst understøtter formålet – fra konkret samarbejde til fælles organisation eller sammenlægning. Sammenfat overvejelserne i en kort beskrivelse (kernefortælling)

6. Få det til at fungere i hverdagen
Planlæg overgangen, kommuniker tydeligt og følg op på, om samarbejdet skaber den ønskede værdi.

Processen behøver ikke være lineær. Nogle selskaber vil udvikle samarbejdet gradvist, mens andre kan have behov for hurtigere at undersøge et mere omfattende samarbejde eller en sammenlægning.

Refleksion

Inden bestyrelsen går videre til konkrete samarbejdsformer, kan det være en fordel at drøfte:

- Hvad ønsker vi at opnå med et samarbejde?
- Hvilke udfordringer ønsker vi først og fremmest at løse?
- Hvilke opgaver kan med fordel løses i fællesskab?
- Hvad ønsker vi fortsat at bevare lokalt?
- Hvem kunne være naturlige samarbejdspartnere?
- Hvilket første skridt vil være realistisk for vores selskab?

Kapitel 4

Det uformelle samarbejde og det formelle samarbejde

Det uformelle samarbejde, er for nogle selskaber, den bedste måde at begynde på.

Det giver mulighed for at skabe erfaringer, opbygge relationer og styrke robustheden – uden at selskaberne behøver at ændre deres organisation.

Når to eller flere fjernvarmeselskaber beslutter at samarbejde, begynder det sjældent med en ny organisation eller en omfattende aftale.

De fleste samarbejder udvikler sig gradvist.

Ofte starter de med, at selskaberne hjælper hinanden om konkrete opgaver, hvor alle kan se en fordel. Samarbejdet vokser i takt med, at erfaringerne bliver gode, og tilliden mellem selskaberne styrkes.

Det uformelle samarbejde kan derfor for nogle selskaber være et vigtigt første skridt. Det giver mulighed for at afprøve samarbejdet i praksis uden store organisatoriske ændringer og uden, at selskaberne opgiver deres selvstændighed.

Det **uformelle samarbejde** vil typisk omhandle:

Deling af specialistkompetencer

Udviklingen betyder, at flere opgaver kræver specialiseret viden.

Det gælder blandt andet:

- Cybersikkerhed.
- IT.
- Projektledelse.
- Økonomi.
- Jura.
- Kommunikation.
- GIS og ledningsregistrering.
- Energioptimering.
- Udbud og indkøb.

Det vil sjældent være nødvendigt, at alle selskaber råder over egne specialister på alle områder.

I stedet kan selskaberne vælge at dele medarbejdere eller købe bistand hos hinanden, når behovet opstår.

På den måde bliver specialiserede kompetencer tilgængelige for flere selskaber.

Fælles indkøb og fælles projekter

Mange selskaber samarbejder allerede om konkrete projekter eller fælles indkøb.

Det kan eksempelvis være:

- Fælles udbud.
- Indkøb af målere.
- Software.
- Rådgivning.
- Uddannelse.
- Værnemidler.
- Reservedele.
- Maskiner.

Samarbejdet kan reducere omkostningerne, men mindst lige så vigtigt er det, at selskaberne kan udveksle erfaringer og lære af hinanden.

Fælles udvikling

Et uformelt samarbejde kan også handle om at udvikle sektoren sammen.

Det kan eksempelvis være gennem:

1. ERFA-grupper.
2. Fælles beredskabsøvelser.
3. Fælles uddannelsesforløb.
4. Fælles udviklingsprojekter.
5. Erfaringsudveksling.
6. Fælles rekrutteringsindsatser.

Disse aktiviteter kræver sjældent større organisatoriske ændringer, men de kan være med til at skabe stærkere relationer mellem selskaberne.

FAKTABOKS

Eksempler på opgaver, der egner sig til uformelt samarbejde

Et uformelt samarbejde kan omfatte opgaver, hvor selskaberne kan dele viden og udvikle løsninger sammen uden større organisatoriske ændringer.



SPECIALISTKOMPETENCER

- Cybersikkerhed
- IT-support
- GIS og ledningsregistrering
- Projektledelse
- Juridisk rådgivning
- Økonomi og regnskab



INDKØB OG UDVIKLING

- Fælles udbud
- Indkøb af software og systemer
- Fælles kurser
- Udviklingsprojekter
- ERFA-netværk
- Videndeling

Grænsefladen mellem hvornår der er tale om uformelt og formelt samarbejde er ikke altid helt tydelig og definerbar, men de **formelle og forpligtigende aftaler** om handler typisk:

Samarbejde om vagtordninger

Et af de områder, hvor mange selskaber oplever de største gevinster, er fælles vagtordninger.

Tidligere krævede en vagtordning ofte, at medarbejderen fysisk kunne rykke hurtigt ud til værket. I dag overvåges de fleste produktionsanlæg digitalt, og en stor del af de første vurderinger kan foretages fra en computer eller tablet.

Det betyder, at én vagthavende i mange tilfælde kan overvåge flere værker samtidig – også selv om der er en vis geografisk afstand mellem dem.

Hvis der opstår en fejl, kan den vagthavende ofte afgøre, om problemet kan løses digitalt, eller om der er behov for, at en lokal medarbejder rykker ud.

Fælles vagtordninger giver derfor både større fleksibilitet og bedre udnyttelse af medarbejdernes kompetencer.

Hjælp ved ferie, sygdom og spidsbelastninger

Mange mindre fjernvarmeselskaber har kun få medarbejdere.

Når en medarbejder holder ferie, bliver syg eller deltager i et større projekt, kan det hurtigt skabe udfordringer.

Et uformelt samarbejde gør det muligt at hjælpe hinanden med bemanding i kortere perioder.

Det kan være teknisk personale, administrative medarbejdere eller specialister, som midlertidigt løser opgaver hos et andet selskab.

Samtidig giver samarbejdet medarbejderne mulighed for at lære hinandens anlæg og arbejdsgange at kende.

Hvis der indgås formelle og forpligtigende samarbejder anbefales det at samarbejdet reguleres gennem skriftlige aftaler om opgaver, ansvar og økonomi, og at selskaberne søger rådgivning om dette.

FAKTABOKS

Eksempler på opgaver, der egner sig til formelt samarbejde

Et formelt samarbejde omfatter typisk mere forpligtende opgaver, hvor ansvar, økonomi og rammer med fordel reguleres i skriftlige aftaler.



TEKNISK DRIFT

- Fælles vagtordninger
- Hjælp ved driftsforstyrrelser
- Assistance ved ferie og sygdom
- Udveksling af driftserfaringer
- Fælles beredskabsøvelser



ADMINISTRATION

- Hjælp ved spidsbelastninger
- Midlertidig bemanding
- Erfaringsudveksling
- Fælles uddannelse
- Fælles procedurer og skabeloner

Når samarbejdet udvikler sig

For nogle selskaber vil det uformelle samarbejde være tilstrækkeligt.

Andre vil efter nogle år opleve, at samarbejdet fungerer så godt, at det giver mening at gøre dele af samarbejdet mere forpligtende.

Netop derfor vælger mange selskaber at begynde med små skridt.

De opbygger erfaringer, lærer hinanden at kende og får et bedre grundlag for senere at beslutte, om samarbejdet skal udvikles yderligere.

Det uformelle samarbejde bliver dermed ikke en alternativ løsning til et mere omfattende samarbejde.

Det bliver ofte vejen dertil.

Refleksion

Inden selskabet indgår i et uformelt samarbejde, kan det være en fordel at drøfte:

- Hvilke opgaver vil give størst værdi at samarbejde om?
- Hvilke kompetencer mangler vi selv?
- Hvem kunne være naturlige samarbejdspartnere?
- Hvordan sikrer vi klare forventninger mellem selskaberne?
- Hvordan evaluerer vi, om samarbejdet fungerer efter hensigten?

Kapitel 5

Det fælles administrationsselskab

Når samarbejdet bliver en fælles organisation

Når flere fjernvarmeselskaber over en periode har udviklet et tæt samarbejde, kan det være en fordel at samle de fælles funktioner i et administrationsselskab. Det giver en enkel organisatorisk ramme, hvor medarbejdere, ledelse og administration samles ét sted, mens de lokale fjernvarmeselskaber fortsætter som selvstændige virksomheder.

Et fælles administrationsselskab er ikke en sammenlægning. De lokale selskaber ejer fortsat produktionsanlæg, ledningsnet og øvrige aktiver, fastsætter varmepriser og har ansvaret for varmeforsyningen. Administrationsselskabet leverer de ydelser, som ejerne har besluttet skal løses i fællesskab.

Hvilke opgaver samles?

Der findes ikke én rigtig model. Nogle selskaber samler alene de administrative funktioner, mens andre også samler projektledelse, IT eller tekniske specialistfunktioner.

Typiske fælles funktioner er:

- Direktør og ledelse.
- Økonomi og regnskab.
- HR og lønadministration.
- IT og cybersikkerhed.
- Kommunikation.
- Projektledelse.
- Indkøb.
- Specialistfunktioner.

Den lokale drift, kundekontakten og ansvaret for varmeforsyningen vil ofte fortsat være forankret i de enkelte selskaber.

Medarbejdere og ledelse

Medarbejderne bliver som udgangspunkt ansat i administrationsselskabet, men mange vil fortsat have deres daglige arbejdsplads på det lokale værk.

Det giver adgang til et større fagligt miljø og mulighed for at udnytte medarbejdernes kompetencer på tværs af selskaberne. Samtidig bevares det lokale kendskab til anlæg, ledningsnet og kunder, som er en vigtig forudsætning for en sikker og effektiv drift.

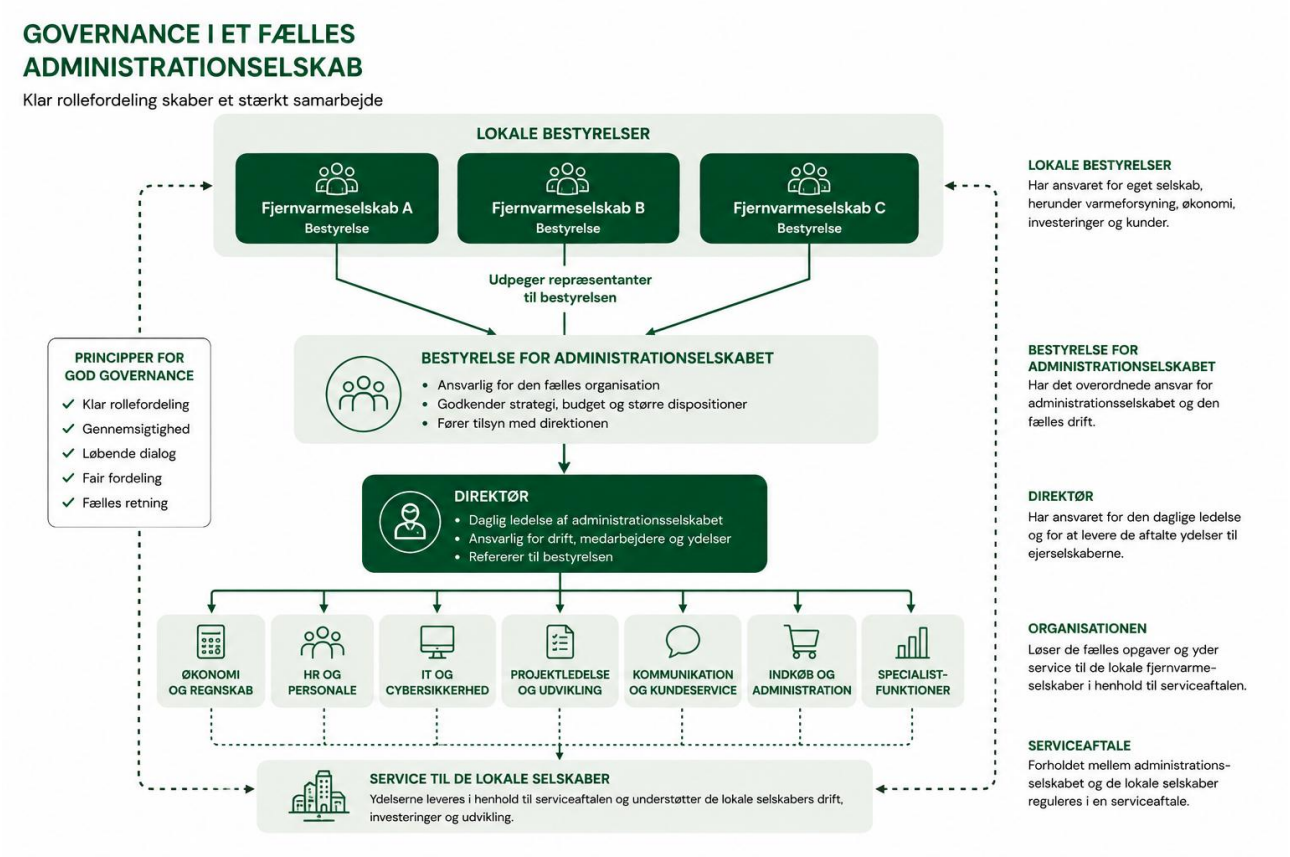
Afhængigt af selskabernes størrelse vil der ofte fortsat være en lokal driftsleder, mens den fælles direktør har ansvaret for den samlede organisation.

Governance

En klar rollefordeling er afgørende for et velfungerende samarbejde.

De lokale bestyrelser har fortsat ansvaret for deres eget fjernvarmeselskab, mens administrationsselskabets bestyrelse har ansvaret for den fælles organisation og den fælles direktør.

Det bør være tydeligt, hvilke beslutninger der træffes lokalt, og hvilke der træffes i fællesskab. Klare roller skaber tillid og giver et godt grundlag for samarbejdet.



Refleksion

- Hvilke opgaver giver størst værdi at samle?
- Hvilke funktioner skal fortsat være lokale?
- Hvordan sikrer vi et stærkt lokalt driftsmiljø?
- Hvordan organiseres ledelsen?
- Er roller og ansvar tydeligt beskrevet?

Kapitel 6

Etablering af et fælles administrationsselskab

Fra beslutning til etablering

Når bestyrelserne har besluttet at etablere et fælles administrationsselskab, begynder den praktiske proces. En veltilrettelagt etablering giver et bedre beslutningsgrundlag og mindsker risikoen for misforståelser senere i samarbejdet.

Det kan være en fordel at nedsætte en fælles styregruppe og tilknytte en procesfacilitator, som kan sikre fremdrift, koordinering og dialog mellem selskaberne.

Juridiske rammer

Et administrationsselskab kan etableres som A.M.B.A., ApS eller A/S.

Selskabet er som udgangspunkt ikke omfattet af varmeforsyningsloven, da det ikke er et kollektivt varmeforsyningsanlæg efter varmeforsyningslovens § 2.

Den valgte selskabsform afgør, hvilke selskabsretlige regler der gælder. Et A/S eller ApS er omfattet af selskabsloven, mens et A.M.B.A. er omfattet af lov om visse erhvervsdrivende virksomheder.

Derudover skal der blandt andet tages højde for virksomhedsoverdragelsesloven, arbejdsmiljøloven, årsregnskabsloven, GDPR samt relevante skatte- og momsregler.

Økonomi og aftaler

Administrationsselskabet finansieres af de deltagende fjernvarmeselskaber.

Fordelingen af omkostninger kan f.eks. ske efter tidsforbrug, antal forbrugere, omsætning eller en kombination af flere modeller. Det vigtigste er, at modellen opleves som gennemsigtig og retfærdig.

Samarbejdet bør beskrives i en serviceaftale, som fastlægger de ydelser, administrationsselskabet leverer, serviceniveau, betalingsmodel og ansvarsfordeling.

Ekstern rådgivning

Når den overordnede model er besluttet, vil der ofte være behov for ekstern bistand.

En **advokat** kan bistå med stiftelsesdokumenter, vedtægter, ejeraftaler, serviceaftaler og virksomhedsoverdragelse.

En **revisor** kan bistå med budgetter, fordelingsmodeller, skatte- og momsforhold samt de regnskabsmæssige konsekvenser af etableringen. I nogle tilfælde kan det være en fordel at vælge en revisor, som ikke i forvejen er tilknyttet et af de deltagende selskaber.

Refleksion

- Er formålet med administrationsselskabet tydeligt beskrevet?
- Er selskabsformen den mest hensigtsmæssige?
- Er governance-modellen og beslutningskompetencerne klare?
- Er fordelingsmodellen gennemsigtig og robust?
- Er medarbejdere og ledelse inddraget på det rette tidspunkt?
- Er der behov for ekstern juridisk eller økonomisk rådgivning?

Kapitel 7

Sammenlægning – når flere bliver ét fjernvarmeselskab

Sammenlægning er den mest vidtgående samarbejdsform

For nogle fjernvarmeselskaber udvikler samarbejdet sig over tid til et punkt, hvor en sammenlægning bliver den mest hensigtsmæssige løsning.

Det vil typisk være tilfældet, når selskaberne gennem en længere periode har samarbejdet tæt, har fælles ledelse eller administration og oplever, at de fungerer som én organisation i det daglige.

En sammenlægning betyder, at de hidtidige selskaber samles i ét nyt eller videreført selskab med én bestyrelse, én ledelse og én økonomi. Dermed bliver beslutningsvejene enklere, og der skabes én samlet organisation med ansvar for hele forsyningsområdet.

Sammenlægning er imidlertid en stor beslutning. Den ændrer både den juridiske struktur, ledelsen og ejerskabet og bør derfor bygge på et solidt beslutningsgrundlag og en grundig dialog mellem de deltagende selskaber.

Hvornår kan en sammenlægning være relevant?

Sammenlægning kan blandt andet være relevant, når:

- Samarbejdet fungerer allerede tæt
- Administrationen er samlet
- Selskaberne har fælles ledelse
- Der er behov for større investeringskraft
- Rekruttering bliver vanskelig
- Myndighedskravene bliver stadig mere omfattende.
- Eller når bestyrelserne vurderer, at én organisation vil give den bedste løsning for forbrugerne.

For andre selskaber vil et fælles administrationsselskab fortsat være den mest hensigtsmæssige løsning.

Hvad ændrer sig?

Ved en sammenlægning samles de deltagende selskaber i én juridisk enhed.

Det betyder blandt andet:

- én bestyrelse.
- én direktion.
- ét regnskab.
- én økonomi.
- én organisation.

- én samlet strategi.

Samtidig overtager det sammenlagte selskab rettigheder og forpligtelser fra de hidtidige selskaber.

Hvad kan fortsat være lokalt?

Selv om selskaberne sammenlægger, behøver alt ikke at blive centraliseret.

Mange sammenlagte fjernvarmeselskaber vælger fortsat at bevare:

- lokale værker.
- lokale driftsledere.
- lokale mødesteder.
- lokal kundekontakt.
- lokale beredskabsfunktioner.

Det giver mulighed for at bevare nærheden til forbrugerne samtidig med, at organisationen arbejder samlet.

En vellykket sammenlægning handler også om kultur

En sammenlægning handler ikke kun om økonomi og jura.

Den handler også om mennesker.

Selskaberne kan have forskellige arbejdsgange, traditioner og måder at træffe beslutninger på. Derfor er det vigtigt at afsætte tid til at skabe en fælles kultur og en fælles forståelse af, hvordan den nye organisation skal fungere.

En åben dialog med forbrugere, medarbejdere, ledelse og bestyrelser er en vigtig forudsætning for en god overgang.

Juridiske og økonomiske forhold

En sammenlægning kræver grundige forberedelser.

Bestyrelserne bør blandt andet tage stilling til:

- valg af sammenlægningsmodel.
- vedtægter.
- værdiansættelse.
- overdragelse af aktiver og passiver.
- låneforhold.
- kontrakter.
- medarbejdere.
- skat og moms.
- regnskabsmæssige forhold.
- kommunikation med forbrugerne.

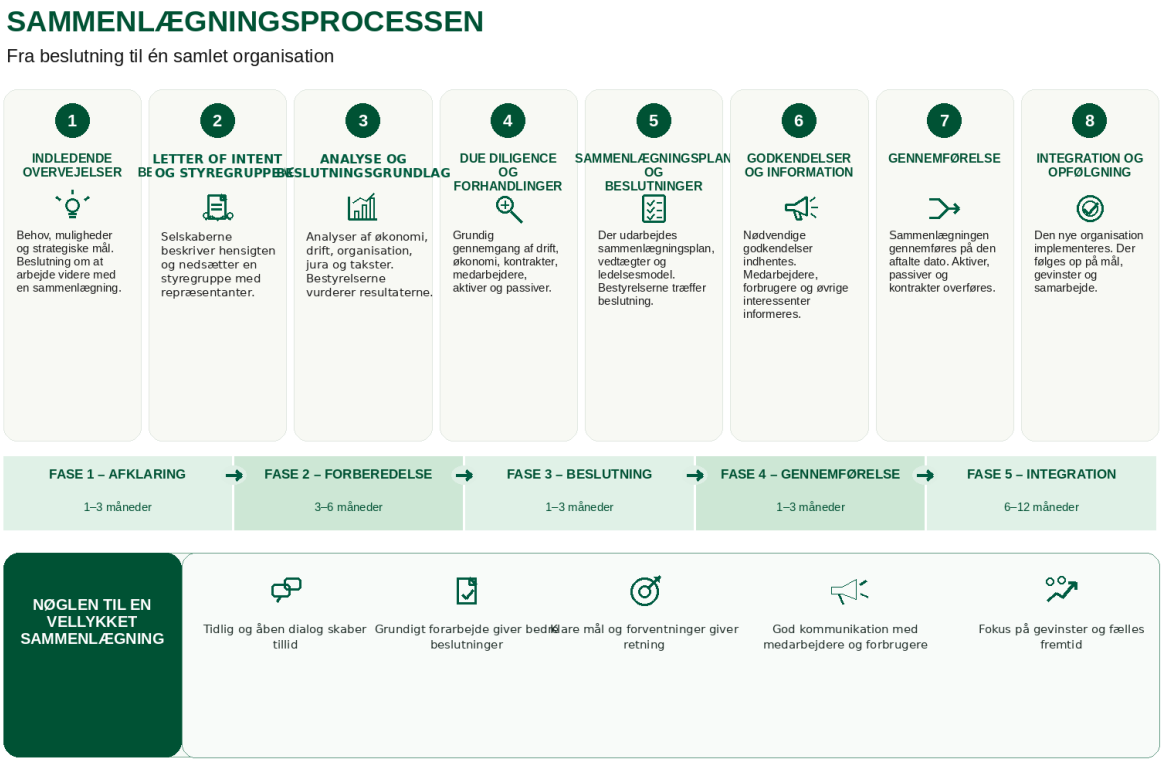
Det vil være nødvendigt at inddrage både advokat og revisor i processen.

En grundig proces skaber et bedre resultat

En sammenlægning gennemføres sjældent fra den ene dag til den anden.

Det er ofte en fordel at gennemføre processen i etaper, hvor der løbende tages stilling til de væsentligste spørgsmål, og hvor både medarbejdere og bestyrelser inddrages.

En tydelig projektorganisation, klare beslutningsgange og en realistisk tidsplan bidrager til et godt forløb.



Refleksion

Inden en sammenlægning besluttes, bør bestyrelserne blandt andet drøfte:

- Hvad er formålet med sammenlægningen?
- Er en sammenlægning den bedste løsning – eller kan et administrationsselskab opfylde de samme behov?
- Hvordan sikres lokal forankring efter sammenlægningen?
- Hvordan sammensættes den nye bestyrelse?
- Hvordan skabes en fælles kultur og organisation?
- Hvordan informeres medarbejdere, forbrugere og øvrige interessenter?
- Hvilke juridiske og økonomiske forhold skal afklares?
- Hvilke risici ser vi, og hvordan håndterer vi dem?

FAKTABOKS

Sammenlægning eller fælles administrationsselskab?

To forskellige modeller – forskellige konsekvenser

	FÆLLES ADMINISTRATIONSSELSKAB	SAMMENLÆGNING
SELSKABER	De lokale fjernvarmeselskaber består som selvstændige selskaber.	Selskaberne samles i ét nyt eller videreført selskab.
BESTYRELSE	Flere lokale bestyrelser – én bestyrelse for administrationsselskabet.	Én fælles bestyrelse for det samlede fjernvarmeselskab.
LEDELSE	Fælles direktør og ledelse i administrationsselskabet.	Én fælles direktør og ledelse.
REGNSKAB OG ØKONOMI	Hvert selskab har eget regnskab. Administrationsselskabet har sit eget.	Ét samlet regnskab og én samlet økonomi.
OPGAVER	Fælles funktioner løses i administrationsselskabet. Lokale opgaver løses fortsat lokalt.	Alle opgaver løses i det sammensluttede selskab – lokalt eller centralt efter beslutning i den fælles organisation.
VARMEPRISER	Varmepriserne fastsættes lokalt, og kan derfor være forskellige.	Varmeprisen fastsættes centralt, men kan være forskellig for de enkelte områder, hvis forholdene kræver det.
LOKAL FORANKRING	Bevares i de lokale selskaber. Lokale værker og driftsledere fortsætter.	Kan fortsat bevares efter sammenlægningen – det besluttes af den fælles organisation.
FLEKSIBILITET	Hvert selskab kan fortsat vælge at træde ud af samarbejdet (under aftalte vilkår).	Sammenlægning er som udgangspunkt varig og kræver ny sammenlægning eller selskabsmæssige beslutninger at ændre.
KARAKTER	Kan være et skridt på vejen mod en tættere integration eller sammenlægning.	Er den endelige organisationsform – selskaberne er blevet ét.

Kapitel 8

Styregruppen ved samarbejde eller sammenlægning

En styregruppe er et lille, beslutningsstærkt forum, der skal holde retning, tempo og ligeværd i processen. Den skal sikre, at samarbejdet bevæger sig fremad, samtidig med at de deltagende selskaber oplever sig som ligeværdige parter.

1. Hvorfor en styregruppe?

Styregruppen skaber en fælles ramme om processen og sikrer, at der hele tiden er fokus på, hvorfor selskaberne har valgt at undersøge et samarbejde.

Styregruppen skal blandt andet:

- skabe fælles retning og holde momentum.
- fastholde kernefortællingen og det strategiske rationale.
- håndtere følsomme interessekonflikter og sikre ligeværd.
- træffe principielle valg og fjerne blokeringer.
- sikre orientering og opbakning bagud i bestyrelserne.

Det er vigtigt, at styregruppen ikke bliver et ekstra led i organisationen, men fungerer som det forum, der holder processen samlet og sikrer fremdrift.

2. Hvem sidder i styregruppen?

Styregruppen består typisk af formand og næstformand fra hvert selskab. Direktørerne kan indgå, særligt hvis processen er kompleks, og vil ofte samtidig fungere som sekretariat for styregruppen.

Det er en fordel, at der er en tydelig mødeleder eller "depecheholder", som sikrer, at beslutninger bliver fulgt op, og at processen ikke går i stå.

3. Hvornår skal styregruppen gå i gang?

Styregruppen bør etableres så snart selskaberne beslutter at undersøge et samarbejde eller en sammenlægning.

Det giver styregruppen mulighed for at sætte retningen, inden rådgivere og detaljerede analyser fylder processen.

Først bør selskaberne have en fælles forståelse af:

- hvad de ønsker at undersøge.
- hvorfor de gør det.
- hvad de ønsker at opnå.
- hvilke spørgsmål der skal afklares.

Herefter kan der sættes en mere detaljeret proces i gang med analyser af blandt andet økonomi, organisation, selskabsforhold og fremtidige synergier.

4. Hvilke kompetencer skal være til stede?

Styregruppen behøver ikke selv besidde alle de nødvendige faglige kompetencer. Men den skal samlet set kunne forstå, udfordre og træffe beslutninger på et kvalificeret grundlag.

Det er især vigtigt at have blik for:

- strategi og forretningsforståelse.
- økonomi, risiko og investeringer.
- governance, jura og selskabsforhold.
- forandringsledelse, kultur og kommunikation.

Det er en fordel, hvis selskaberne samtidig har en stærk intern organisation, som kan udfordre de eksterne rådgivere.

5. Hvem refererer styregruppen til – og hvad er mandatet?

Styregruppen refererer til de respektive bestyrelser, som fortsat har det formelle beslutningsansvar.

Bestyrelserne skal derfor give styregruppen et klart mandat til at drive processen, koordinere rådgivere og forberede beslutninger.

En god arbejdsdeling er:

Bestyrelserne: Sætter mandatet og træffer de formelle beslutninger.

Styregruppen: Holder retningen, koordinerer processen og indstiller beslutninger.

Direktion/projektorganisation: Udfører analyserne, driver det praktiske arbejde og implementerer beslutningerne.

6. OBS Punkter

Kernefortællingen skal være fælles

Allerede tidligt i processen bør styregruppen formulere en kernefortælling:

Hvorfor gør vi det – og hvad skal parterne få ud af det?

Det er vigtigt, at samarbejdet ikke alene bliver en diskussion om besparelser. Der skal være en tydelig fortælling om den strategiske gevinst.

Det kan eksempelvis være større robusthed, stærkere kompetencer, bedre forsyningssikkerhed, bedre udnyttelse af anlæg, stærkere beredskab eller bedre muligheder for at håndtere fremtidens krav og investeringer.

Kernefortællingen skal kunne bruges både internt og eksternt – over for medarbejdere, kunder, bestyrelser, kommuner og andre interessenter.

Ligeværd – men én skal tage depechen

Samarbejdet skal bygge på ligeværd mellem selskaberne, også selv om selskaberne er meget forskellige i størrelse og organisation.

De større selskaber skal være opmærksomme på at lytte til de mindre, mens de mindre selskaber skal være åbne over for de muligheder og ressourcer, som et større selskab kan bidrage med.

Samarbejder kan være præget af følelser, fordi der både er identitet, arbejdspladser og lokal tilknytning på spil. Styregruppen skal derfor kunne håndtere uenigheder og samtidig holde fast i det fælles mål.

Én skal tage depechen. Der skal være nogen, der driver processen fremad – uden at det betyder, at de øvrige selskaber mister deres indflydelse. Netop her er styregruppen en vigtig brik.

Styregruppen styrer – ledelsen udfører

En vigtig arbejdsdeling er, at styregruppen ikke selv skal lave arbejdet. Den skal sætte retning, træffe principielle valg og følge processen tæt.

Direktion og projektorganisation skal stå for analyser, beregninger og den praktiske gennemførelse. Eksterne rådgivere kan bidrage med juridiske, økonomiske og organisatoriske vurderinger.

Det er samtidig vigtigt, at selskaberne bevarer en stærk intern organisation. De skal være i stand til at forstå og udfordre rådgivernes anbefalinger. Princip: Ligeværd mellem selskaberne – men én skal tage depechen. Styregruppen styrer; ledelsen udfører.


Styregruppe ved samarbejde eller sammenlægning
Et lille, beslutningsstærkt forum, der holder retning, tempo og ligeværd i processen
1 Hvorfor en styregruppe?
Skaber fælles retning og holder momentum
Forankrer kernefortælling og strategisk rationale
Håndterer følsomme interessekonflikter og sikrer ligeværd
Træffer principielle valg og fjerner blokeringer
2 Hvem sidder i den?
Formand og næstformand fra hvert selskab
Direktører kan indgå – især ved komplekse sammenlægninger
Én tydelig mødeleder / depecheholder
Direktør eller projektleder fungerer typisk som sekretær
3 Hvornår går den i gang?
Så snart selskaberne vil undersøge samarbejde/sammenlægning seriøst
Før rådgivere og detaljeret due diligence sættes fuldt i gang
Efter første fælles billede af driftsøkonomi og formål
4 Hvilke kompetencer?
Strategi og forretningsforståelse
Økonomi, risici og investeringer
Governance, jura og selskabsforhold
Forandringsledelse, kultur og kommunikation
5 Hvem refererer styregruppen til – og hvad er mandatet?
Styregruppen refererer til de respektive bestyrelser, som beholder det formelle beslutningsansvar. Styregruppen får et klart mandat til at drive processen frem, koordinere rådgivere og indstille beslutninger.
BESTYRELSER
Sætter mandat & beslutter
STYREGRUPPE
Holder retning & indstiller
DIREKTION / PROJEKT
Udfører analyse & implementerer
Arbejdsprincip: Ligeværd mellem selskaberne – men én skal tage depechen. Styregruppen styrer; ledelsen udfører.

Kapitel 9

Eksempel på samarbejder og sammenlægninger i fjernvarmesektoren

På Dansk fjernvarmes hjemmeside kan du finde eksempler på selskaber der samarbejder og selskaber der har udført sammenlægninger.

Kapitel 10

Q&A Jura

Vi har bedt en advokat med erfaring inden for forsyningssektoren besvare 10 spørgsmål, som ofte opstår, når fjernvarmeselskaber overvejer et tættere samarbejde eller en sammenlægning.

10 spørgsmål, vi ofte får som advokat

Etablering af samarbejdet

1. Hvilken samarbejdsmodel vil du normalt anbefale?

Svar: Det afhænger af formålet. En samarbejdsaftale, et fælles administrationsselskab eller en sammenlægning kan alle være den rigtige løsning.

2. Hvad sker der med vores eksisterende aftaler, hvis vi etablerer et fælles administrationsselskab?

Svar: De lokale fjernvarmeselskaber bevarer som udgangspunkt deres eksisterende aftaler, f.eks. med overskudsvarmeleverandører, halmleverandører, entreprenører og andre samarbejdspartnere. Det er dog vigtigt at gennemgå de væsentligste kontrakter for at afklare, om de indeholder bestemmelser om overdragelse, ændring af kontrol eller krav om samtykke.

3. Kan forskellige ejerformer indgå i et fælles samarbejde eller en sammenlægning?

Svar: Ja, det vil ofte være muligt. F.eks. kan et andelsselskab (A.M.B.A.) og et kommunalt ejet aktieselskab (A/S) indgå i et samarbejde eller gennemføre en sammenlægning. Det kræver dog en konkret juridisk vurdering af de selskabsretlige, kommunalretlige og forsyningsretlige rammer.

Organisering

4. Kan vi bevare de lokale bestyrelser, hvis vi etablerer et fælles administrationsselskab?

Svar: Ja. Det er netop en af fordelene ved modellen. De lokale fjernvarmeselskaber bevarer deres egne bestyrelser og ansvar for den lokale varmeforsyning, mens administrationsselskabet får sin egen bestyrelse med ansvar for de fælles administrative funktioner.

5. Hvilke aftaler bør vi få udarbejdet?

Svar: Der vil typisk være behov for vedtægter, ejeraftale, serviceaftale samt eventuelle direktør-, administrations- og ansættelsesaftaler. Aftalerne bør klart beskrive roller, ansvar og beslutningskompetencer.

6. Hvordan overdrages medarbejderne til et fælles administrationsselskab?

Svar: Hvis medarbejderne overgår til administrationsselskabet, vil virksomhedsoverdragelsesloven ofte finde anvendelse. Medarbejderne bevarer som udgangspunkt deres rettigheder og skal informeres og inddrages i processen.

7. Hvad gør vi, hvis medarbejderne ikke ønsker at overgå – eller hvis der er store forskelle i løn- og ansættelsesvilkår?

Svar: Det kræver en konkret vurdering. Forskellige løn- og ansættelsesvilkår kan normalt ikke harmoniseres automatisk. Derfor bør bestyrelsen tidligt drøfte, hvordan eventuelle forskelle håndteres på en ordentlig og langsigtet måde.

8. Kan et fælles administrationsselskab senere udvikle sig til en sammenlægning?

Svar: Ja. Mange selskaber vælger først at etablere et fælles administrationsselskab og opbygge erfaring med samarbejdet. Det giver et godt grundlag for senere at vurdere, om en sammenlægning vil skabe yderligere værdi.

9. Hvad er den mest almindelige juridiske fejl, du ser?

Svar: At samarbejdet bygger på gode intentioner, men ikke på tilstrækkeligt klare aftaler. Klare aftaler om ansvar, økonomi og beslutningskompetencer forebygger de fleste konflikter.

10. Hvornår bør vi inddrage en advokat?

Svar: Når bestyrelserne har besluttet at arbejde videre med et samarbejde eller en sammenlægning. På det tidspunkt kan advokaten hjælpe med at vælge den rigtige juridiske model og udarbejde de nødvendige aftaler.

Advokatens råd

"Brug tid på at blive enige om formålet med samarbejdet, før I bliver enige om konstruktionen. Klare mål og klare aftaler er det bedste fundament for et velfungerende samarbejde."

Kapitel 11

Q&A Økonomi og skat

Vi har bedt en revisor med erfaring inden for forsyningssektoren besvare 9 spørgsmål, som ofte opstår, når fjernvarmeselskaber overvejer et tættere samarbejde eller en sammenlægning.

1. Kan der være økonomiske fordele ved et samarbejde mellem to selskaber?

Gevinsten afhænger af samarbejdsformen og de opgaver, der løses i fællesskab:

- Almindeligt samarbejde: Fælles indkøb, administration, drift og systemer kan reducere omkostningerne og styrke udnyttelsen af medarbejdere og kompetencer.
- Overdragelse af opgaver: Det afgivende selskab kan reducere egne omkostninger, mens det udførende selskab får en indtægt og udnytter sine ressourcer bedre.
- Sammenlægning: Faste omkostninger kan fordeles på flere forbrugere, og anlæg, kapacitet og investeringer kan planlægges samlet.

2. Hvis selskaberne etablerer et fælles driftsselskab, hvor alle medarbejdere ansættes, skal forbrugerne så have ens priser? Eller fortsætter man med differentierede priser?

Et fælles driftsselskab løser de aftalte opgaver, men varmeværkerne forbliver selvstændige og fastsætter fortsat egne priser.

Priserne kan derfor fortsat være forskellige som følge af blandt andet produktionsforhold, investeringer, finansiering og over- eller underdækning. Udgifterne til driftsselskabet fordeles efter de leverede ydelser.

3. Kan et skattepligtigt selskab sammenlægges med et skattefrit selskab?

Den forskellige skatteposition er ikke i sig selv en hindring, men konsekvenserne skal vurderes konkret ud fra selskabernes organisering, aktiviteter og de aktiver og passiver, der overdrages. Fortsætter skattepligtige aktiviteter, eksempelvis salg af el, kan det fortsættende eller nye selskab blive skattepligtigt.

4. Kan et a.m.b.a. sammenlægges med et kommunalt ejet selskab?

Forskelle i ejer- og selskabsform er ikke i sig selv en hindring. Modellen skal dog tilpasses selskabernes vedtægter og juridiske rammer, og der skal tages stilling til ejerskab, stemmerettigheder og indflydelse. Selskabs-, kommune- og forsyningsretlige forhold samt regnskab, skat og moms skal derfor vurderes konkret.

5. Hvornår bør revisor inddrages?

Revisor bør inddrages, når formålet er afklaret, og selskaberne vil undersøge en konkret model. Bistandens omfang afhænger af samarbejdsformen og kompleksiteten.

Ved samarbejde eller overdragelse af opgaver kan revisor blandt andet bistå med budgetter og økonomiske analyser.

Ved en sammenlægning kan revisor desuden gennemgå økonomi, likviditet og forventede varmepriser samt bistå med likvidationsregnskab, vurderingsberetning og åbningsbalance, når det er relevant.

6. Er det en fordel at benytte en uvildig revisor, som ikke i forvejen er revisor for et af de involverede selskaber?

Det kan være en fordel, især hvis selskaberne har forskellige økonomiske udgangspunkter eller skal fordele omkostninger, aktiver eller værdier. En uvildig revisor kan skabe et fælles og neutralt grundlag.

Det afgørende er dog ikke, om revisor er ny, men om alle parter har tillid til rollen og grundlaget. Revisor skal samtidig have solidt kendskab til varmeforsyningens regnskabsmæssige og regulatoriske forhold.

7. Hvilket økonomisk beslutningsgrundlag bør selskaberne have, før de går videre med et samarbejde? (forslag)

Selskaberne bør have et fælles og sammenligneligt billede af deres økonomiske udgangspunkt og af samarbejdets forventede konsekvenser.

Grundlaget bør som minimum belyse varmepriser, gæld, likviditet, anlæg, investeringsbehov samt over- og underdækninger.

Det bør desuden omfatte drifts-, balance-, finansierings- og likviditetsbudgetter for selskaberne hver for sig og samlet. Budgetterne bør følge varmeforsyningens regulering, dække 5-10 år og vise udviklingen i varmepriserne, herunder et eventuelt behov for midlertidigt differentierede priser.

Grundlaget skal være tilstrækkeligt til at vurdere relevante modeller og føre en kvalificeret dialog. Det behøver ikke være mere omfattende end nødvendigt.

8. Kan forskelle i økonomi være en hindring for samarbejde? (forslag)

Forskelle i økonomi påvirker modellens udformning, men hindrer ikke i sig selv et samarbejde.

Det kræver åbenhed om selskabernes økonomi og klare aftaler om, hvordan forskellene håndteres. Hvert selskab skal samtidig være levedygtigt på tidspunktet for samarbejdet.

9. Kan forskelle i anvendt regnskabspraksis være en hindring for samarbejde? (forslag)

Forskellig regnskabspraksis hindrer ikke et samarbejde, men den kan gøre en direkte sammenligning misvisende, fordi ens forhold kan være værdiansat og indregnet forskelligt.

Ved en sammenlægning skal regnskabspraksis ensrettes. Det kan kræve, at det ene selskabs regnskab omarbejdes efter den praksis, der videreføres. Ensretningen skaber et sammenligneligt og retvisende grundlag for overdragelsesbalancen, den fremtidige økonomistyring og bestyrelsens beslutninger.

Revisorens råd

"Skab et fælles og gennemsigtigt økonomisk grundlag, før I vælger samarbejdsmodel. Forskelle i økonomi, skatteforhold og regnskabspraksis behøver ikke at være en hindring, men de skal identificeres, forstås og håndteres åbent. Inddrag derfor revisor i god tid, så konsekvenserne for blandt andet varmepriser, likviditet, investeringer, skat og moms kan vurderes, og så alle parter træffer beslutning på et sammenligneligt og tillidsvækkende grundlag."

Kap. 12 Afslutning

Der findes ikke én rigtig model for samarbejde mellem fjernvarmeselskaber.

Nogle selskaber vil fortsat fungere bedst alene. Andre vil vælge et uformelt samarbejde, et fælles administrationsselskab eller en sammenlægning.

Det afgørende er ikke organisationsformen, men at den valgte model understøtter en stabil varmeforsyning, en effektiv drift og en ansvarlig anvendelse af forbrugernes midler.

Samarbejde er derfor ikke et mål i sig selv – men et redskab til at skabe robuste fjernvarmeselskaber, der også i fremtiden kan levere sikker, konkurrencedygtig og bæredygtig varme til deres forbrugere.

Og husk inden du begynder på samarbejde og eller sammenlægninger – du skal være parat til at spise en skovsnegl eller to på vejen, for ingen i et samarbejde kan få alle sine ideer og krav med. Man bliver nødt til at være parat til at give køb på nogle af sine egne holdninger for at få del i de fordele, der også er.

Lovgivning (links til lovgivningen findes på Dansk Fjernvarmes hjemmeside)

- Selskabsloven
- Lov om visse erhvervsdrivende virksomheder
- Virksomhedsoverdragelsesloven
- Varmeforsyningsloven

Hjælp fra Dansk Fjernvarme til processen

Indledende møde

Yderligere møder

Følgende har bidraget med hjælp og sparring, i forbindelse med udarbejdelsen af denne drejebog:

Erik Wolff, konsulent, Sønderborg fjernvarme

Søren Peter Nielsen, Partner, statsautoriseret revisor, BDO Statsautoriseret Revisionsselskab