

Drejebog om
**SAMARBEJDE OG FUSIONER
MELLEM
VARMEFORSYNINGSS-
SELSKABER**

VIRKSOMHEDER DER HAR BIDRAGET TIL DREJEBOGEN

Advokatfirmaet Energi & Miljø
Åboulevarden 49, 4. Sal.
8000 Århus C

Danske Fjernvarmeforsyningers EDB-selskab (DFF-EDB)
Merkurvej 7
6000 Kolding

Dansk Fjernvarmes Projektselskab (DFP)
Merkurvej 7
6000 Kolding

Ernst & Young P/S
Værkmestergade 25
8000 Aarhus C

MUUSMANN
Palægade 3
1261 København K
Store Torv 16
8000 Aarhus C

Dansk Fjernvarme
Merkurvej 7
6000 Kolding

FORORD

Fra politisk side er der meget fokus på, at fjernvarmebranchen skal effektiviseres, og som en konsekvens heraf arbejdes der i øjeblikket på en ny regulering af branchen. Herudover møder selskaberne mange nye udfordringer i form af omstilling af produktionen til vedvarende energi, skærpede krav til regnskabsaflæggelse og indberetninger, krav om billigere varmepriser m.v. De stigende krav til branchen har gennem de senere år betydet, at interessen for samarbejder og sammenlægninger mellem selskaber er øget.

Denne drejebog skal ses som en inspiration til, hvorledes planlægning og ledelse af samarbejder eller fusioner mellem varmeselskaber kan tilrettelægges. Herudover er hensigten at afdække de juridiske, skattemæssige og regnskabsmæssige udfordringer, som fjernvarmeselskaberne skal tage højde for. Der kan naturligvis forekomme særlige situationer eller udfordringer, som ikke er omtalt i denne vejledning. Det anbefales derfor, at der altid i den konkrete situation søges om kyndig vejledning hos kompetente rådgivere.

Ansatte i rådgivningsfirmaer, med en stor viden om varmeforsyningssektoren, har skrevet indlæg til drejebogen. Dansk Fjernvarme vil gerne rette en stor tak til de pågældende for deres kvalificerede bidrag. Vi håber, at vores medlemmer og andre interessenter kan finde inspiration til deres arbejde med fusioner og samarbejde i drejebogen.

Kolding, oktober 2015



INDHOLDSFORTEGNELSE

1	<u>INDLEDNING.....</u>	6
2	<u>PLANLÆGNING AF PROCESSEN FOR SAMARBEJDE OG FUSIONER</u>	8
2.1	OM SAMARBEJDE OG FUSIONER	8
2.1.1.	UDVIKLINGSMULIGHEDER FOR FJERNVARMESEKTOREN	9
2.1.2.	MÅLET MED SAMARBEJDER ELLER FUSIONER I FJERNVARMESEKTOREN	10
2.2	PROCESFORLØB.....	11
2.2.1.	OVERVEJELSESFASEN	14
2.2.2.	AFKLARING	17
2.2.3.	PLANLÆGNINGSFASEN	20
2.2.4.	FORBEREDELSESFASEN	24
2.2.5.	GENNEMFØRELSESFASEN	25
2.3	OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER VED SAMMENLÆGNING.....	26
3	<u>REGULATORISKE FORHOLD</u>	27
3.1	REGULATORISKE FORHOLD	27
3.1.1.	REGULATORISKE BESTEMMELSER FOR SAMARBEJDS- ELLER SERVICEAFTALER	27
3.1.2.	SAMMENLÆGNING OG FUSION	29
3.1.2.1.	PRISHARMONISERING OG PRISDIFFERENTIERING	29
3.1.2.2	TRANSAKTIONER MELLEM KONCERNFORBUNDNE SELSKABER	30
3.2	BESTEMMELSER OM FORBRUGERINDFLYDELSE.....	31
4	<u>SELSKABSRETlige OG REGNSKABSMÆSSIGE FORHOLD</u>	32
4.1	OVERSIGT OVER SELSKABSRETlige DOKUMENTER VED FUSION	32
4.2	OVERVEJELSER INDEN FUSION.....	34
4.3	FUSIONSREGNSKABER	34
4.3.1.	ANVENDELSE AF OVERTAGELSESMETODEN	34
4.3.2.	ANVENDELSE AF SAMMENLÆGNINGSMETODEN	34
4.4	FUSION ELLER SAMMENLÆGNING – OVERVEJELSER I RELATION TIL ÅRSREGNSKABSLOVEN	35
4.4.1.	IDENTIFIKATION AF DEN OVERTAGENDE OG OVERTAGNE PART	35
4.4.2.	FASTLÆGGELSE AF OVERTAGELSESTIDSPUNKTET	35
4.4.3.	OPGØRELSE AF KOSTPRIS.....	36
4.4.4.	OPGØRELSE AF IDENTIFICERBARE AKTIVER OG FORPLIGTELSESR.....	36
4.4.5.	OPGØRELSE AF EVENTUEL GOODWILL/ELLER NEGATIV GOODWILL.....	36
4.5	REGNSKABSPRAKSIS	36
4.5.1.	FORSKELLIGT REGNSKABSÅR.....	36

4.5.2. FORSKELLIG REGNSKABSPRAKSIS	36
4.6 PRÆSENTATION OG OPLYSNING	37

5 SKATTEMÆSSIGE UDFORDRINGER VED VARMEVÆRKERS OVERGANG TIL SKATTEPLIGT

5.1 BAGGRUND	38
5.1.1. FORHOLD SOM EFTER DEN NUGÆLDENDE LOVGIVNING/PRAKSIS KAN MEDFØRE OPHÆVELSE AF SKATTEFRITAGELSE. .	38
5.1.2 SUBJEKTIV SKATTEPLIGT	39
5.1.3 BESKATNINGSGRUNDLAG / RELEVANTE SKATTEAKTIVER	39
5.1.4 DANSK FJERNVARMES MEDLEMSKREDS.....	40
5.1.4.1. SÆRLIGE TILFÆLDE VED FORENINGSBESKATNING.....	40
5.1.4.2 AKTIESELSKABSBEKATNING.....	40
5.2 UDFORDRINGER VED DEN SKATTEMÆSSIGE VÆRDIANSÆTTELSE / SKATTEMÆSSIGE INDGANGSVÆRDIER	40
5.2.1 BETYDNING AF DE SKATTEMÆSSIGE INDGANGSVÆRDIER	40
5.3 DE NUGÆLDENDE REGLER	41
5.3.1. OVERGANG FRA SKATTEFRIHED TIL SKATTEPLIGT	41
5.3.2. UDSKILLELSE FRA EN KOMMUNE	41
5.3.3 OVERGANG FRA FORENINGSBESKATNING.....	41
5.3.4. SKATS PRAKSIS	41
5.4 SKATS VÆRDIANSÆTTELSE	42
5.4.1. DRIFTSMIDLERNE	42
5.4.2. EJENDOMME.....	43
5.4.3. KONSEKVEN AF SKATS PRAKSIS	44
5.4.4. KONSEKVEN PÅ FORBRUGERNIVEAU.....	44
5.5. ANDRE SKATTEMÆSSIGE FORHOLD	45
5.5.1. FORHOLD I FORBINDELSE MED OVERGANG TIL SKATTEPLIGT	45
5.5.2. HISTORISKE OVER-/UNDERDÆKNINGER.....	45
5.5.3. EJENDOMME.....	45
5.5.4. TJENESTEMANDSPENSIONER	45
5.5.5. HENSÆTTELSER	45
5.5.6. ANSKAFFELSER EFTER OVERGANG TIL SKATTEPLIGT	45
5.5.7. OMSTRUKTURERINGER, SAMMENLÆGNINGER M.V.	46

6 PROCESPLAN FOR FUSION AF ANDELSSELSKABER.....

7 MODELLER FOR SAMARBEJDE OG FUSION

7.1 BETYDNINGEN AF SELSKABSFORM.....	54
7.2 SAMARBEJDSMODEL NR. 1 – AFTALEMODELLEN	54
7.3 SAMARBEJDSMODEL NR. 2 – A LA CARTE MODELLEN	55
7.4 SAMARBEJDSMODEL NR. 3 – MODELLEN FOR KOLLEKTIVE VARMEFORSYNINGSSANLÆG	56

7.5	FUSIONSMODEL NR. 1 – FORBRUGEREJET VARMEVÆRKER MED TAKSTHARMONISERING.....	57
7.6	FUSIONSMODEL NR. 2 – FORBRUGEREJET VARMEVÆRKER UDEN TAKSTDIFFERENTIERING	58
7.7	FUSIONSMODEL NR. 3 – FORBRUGEREJET OG KOMMUNALT VARMEVÆRK.....	59
8	<u>RETTELSE AF ALMINDELIG OG TEKNISKE BESTEMMELSER SAMT TAKSTBLAD.....</u>	60
8.1	RETTELSE AF AFTALEDOKUMENTERNE MED FORBRUGERNE.....	60
8.2	VEDTÆGTER (ANDELSSELSKABER).....	60
8.3	ALMINDELIGE- OG TEKNISKE LEVERINGSBESTEMMELSER.....	60
8.4	TAKSTBLAD	63
9	<u>PRAKTISKE OG ADMINISTRATIVE UDFORDRINGER VED SAMMENLÆGNING AF FJERNVARMESELSKABER.....</u>	64
9.1	IT-SAMMENKØRING	64
9.2	INDDRAG IT-LEVERANDØREN SÅ TIDLIGT I PROCESSEN SOM MULIGT.	64
9.3	‘NEED TO DO’ OG ‘NICE TO DO’.	64
9.4	PRAKTISKE OPGAVER	66

1 INDLEDNING

Beslutningen om at indgå i et samarbejde eller fusionere kan være mange. Specielt fordelene ved at være større enheder og kunne udnytte synergieffekten ved at gå flere sammen spiller en væsentlig rolle. Men også den forbedrede brændselsfleksibilitet og muligheden for at tiltrække mere kvalificeret arbejdskraft har en væsentlig betydning. Omstillingen til vedvarende energi og nye produktionsteknologier samt effektiviseringskrav betyder også, at fjernvarmevirksomhederne kan opnå store gevinster ved at indgå i samarbejdsrelationer med hinanden. Herudover har større enheder flere ressourcer, hvilket i højere grad gør det muligt at påvirke de politiske beslutningstagere, både regionalt og nationalt.

Varmesektoren er karakteriseret ved at have virksomheder med forskellige former for selskabsretlig organisering og forskellig skattepligtsstatus. I dag er hovedparten af virksomhederne i branchen forbrugerejede andelselskaber. Mange store forsyningsvirksomheder er imidlertid kommunalt ejede, der enten er en del af den kommunale forvaltning eller udskilt til særskilte aktieselskaber. Herudover forekommer enkelte varmeselskaber, som er ejet af private investorer. Disse forskelle i organisering og skattepligtsstatus er en stor udfordring, når varmeselskaberne skal etablere et tættere samarbejde eller gennemføre en sammenlægning. Desuden er der skattemæssigt en del barrierer som vanskeliggør eller til tider forhindrer, at varmeselskaberne får etableret et ellers hensigtsmæssigt samarbejde eller sammenlægning.

For at give inspiration til hvorledes processen omkring et mere forpligtende samarbejde kan struktureres og ledes, har konsulentfirmaet MUUSMANN i kapitel 2 redegjort for planlægningen af processen for samarbejde og fusioner. Kapitlet beskriver forskellige faser i ledelsesarbejdet frem mod integreret samarbejde eller fusion, samt fordele og ulemper ved forskellige scenarier. Formålet med kapitlet er at give inspiration til tilrettelæggelsen af processen og samtidig anviser konkrete ledelsesmæssige redskaber, som kan anvendes i en eventuel samarbejds- eller sammenlægningssituation.

De kommende afsnit beskriver de regulatoriske, regnskabsmæssige og skattemæssige forhold, der kan få indflydelse på samarbejdsprocessen. De regulatoriske forhold er fastlagt i varmforsyningsloven. Herudover skal der tages højde for varmeselskabets egne vedtægtsmæssige bestemmelser samt eventuelle regnskabsmæssige forhold i henhold til årsregnskabsloven.

Da varmesektoren er et reguleret område, hvor forbrugerinteresser og forbrugerindflydelse spiller en væsentlig rolle, er også udarbejdet et afsnit, der skitserer de tiltag som skal gøres for at leve op til lovgivningens krav om forbrugerbeskyttelse og forbrugerindflydelse.

Efter selskabslovgivningen er der en række dokumenter som skal/kan udarbejdes i forbindelse med en fusion. Omfanget og indholdet i disse dokumenter er nærmere beskrevet i kapitel 4 af Søren Peter Nielsen og Mette Rodenberg fra revisionsfirmaet Ernst & Young. I kapitlet gives også en oversigt over en række regnskabsmæssige forhold, der skal tages stilling til i forhold til årsregnskabsloven.

Før strukturen for et samarbejde eller en fusion fastlægges er det meget vigtigt at få afklaret, hvilke skattemæssige konsekvenser den valgte samarbejdsmodel vil medføre. Skattelovgivningens regler samt SKATs valg af værdiansættelsesmetoder kan få en væsentlig indflydelse på, hvilken samarbejdsmodel, der er mest hensigtsmæssigt. I kapitel 5 har Kim Kirk Kaiser fra revisionsfirmaet E&Y skitseret nogle af de skattemæssige problemstillinger, som fjernvarmeselskaberne kan blive mødt med i forbindelse med samarbejde og fusioner.

For at give et overblik over alle de juridisk aspekter, der skal iagttages i forbindelse med etableringen af en sammenlægning/fusion er i kapitel 6 vedlagt en procesplan for fusion af andelsselskaber. Planen er udarbejdet af Pernille Aagaard Truelsen fra advokatfirmaet Energi & Miljø, og giver et overblik over de retlige rammebetingelser for sammenlægninger og fusioner, således at væsentlige risici kan afdækkes.

I kapitel 7 beskriver Pernille Aagaard Truelsen desuden forskellige former for samarbejds- eller sammenlægningsmodeller. Graden af samarbejde eller modellen for sammenlægning kan udformes på mange måder, og afsnittet er tænkt som inspiration til, hvorledes varmeselskaberne kan organisere sig, ud fra de behov og muligheder der foreligger.

En sammenlægning af flere værker vil både i forhold til aftalegrundlaget med forbrugerne og på afregnings- og IT-området give flere udfordringer, som det er vigtigt at få taget hånd om inden processen sættes i gang. For at afdække nogle af disse udfordringer er i kapitel 8 og 9 skitseret nogle områder, der skal afklares enten før eller under en sammenlægningsproces. Kapitel 8 er udarbejdet af Mogens Nielsen fra Dansk fjernvarmes Projektselskab, og gennemgår de ændringer af vedtægterne, samt almindelige- og tekniske bestemmelser der er vigtige at få tilrettet, da der i langt de fleste tilfælde vil være forskel på de fusionerende fjernvarmeselskabers aftaledokumenter med forbrugerne.

I kapitel 9 har Lars Frederiksen fra DFF-EDB opstillet en række punkter, som skal afklares, når to selskaber med hver deres afregnings- og IT-systemer sammenlægges. De beskrevne problemstillinger er fremkommet på grundlag af de erfaringer, som DFF-EDB har haft i forbindelse med deres involvering ved sammenlægning af forskellige afregningssystemer.

2 PLANLÆGNING AF PROCESSEN FOR SAMARBEJDE OG FUSIONER

MUUSMANN A/S

2.1 OM SAMARBEJDE OG FUSIONER

Forpligtende samarbejder og fusioner kræver forandringsledelse. Samarbejder og fusioner risikerer at blive mindre vellykkede, hvis de ikke forberedes grundigt, og hvis de ikke gennemføres med udgangspunkt i fælles visioner om nye udviklingsmuligheder. Det er et alment anerkendt, at over halvdelen af alle fusioner – uanset branche - ikke lever op til de strategiske og økonomiske forventninger, som formuleres indledningsvist.

Årsagerne til den fraværende succes er mange og forskellige, alt efter hvilken organisation der er tale om. Det er imidlertid MUUSMANN's erfaring, at den manglende succes blandt andet kan skyldes, at samarbejderne eller fusionerne ikke har været forberedt tilstrækkeligt grundigt og at der blandt andet har været manglende fokus på det kulturelle aspekt af samarbejdet eller fusionen.

For hvad er et forpligtende samarbejde eller en fusion? Det er i forskelligt omfang en sammenlægning af organisatoriske enheder, opgaver, ledere og medarbejdere til en ny organisering eller en ny organisation. Det er derfor også en sammenlægning af kulturer - forskellige - med hver sin historie og hver sine traditioner. En grundforudsætning er således, at skabelsen af den nye struktur skal følges af skabelsen af en ny kultur. Hvis ikke dette er genstand for tilstrækkelig ledelsesmæssig fokus, vil strukturen i sig selv ofte blive det dominerende tema i samarbejds- eller fusionsforhandlinger, og så er kimen til manglende succes lagt. Man siger ikke uden grund, at "culture eats strategy for breakfast". Derfor må forandringslederen i høj grad rette sin opmærksomhed dels mod eksisterende kulturer, og disse kulturers implicite fordeling af goder, dels mod den ønskede fremtidige kultur, og denne kulturs potentielle fordeling af goder.

I den forandringsproces, som et formaliseret samarbejde eller en fusion er, giver det mening at tale om et "fusionssyndrom", hvor en række negative påvirkninger kan føre til en utilstrækkelig realisering af de målsætninger og forventninger, man på forhånd havde til den nye organisering eller organisation.

Fusionssyndromet kan give sig udtryk i:

- Spekulationer og uro
- Katastrofeforestillinger
- Stressreaktioner
- Ledelseskriser
- Kultursammenstød
- Kommunikationsbrister
- Urealistisk selvopfattelse
- Irrationelle beslutningsprocesser

Det er vigtigt forud for igangsættelse af en samarbejds- eller fusionsproces at være bevidst om netop en nødvendig fokus på det organisationskulturelle element, men også på en række erfarede faldgruber, man kan falde i undervejs i forløbet. Ved denne

bevidstgørelse og udnyttelse af andres erfaringer, har man øget mulighed for at styre uden om ovenstående fusionssyndrom og negative oplevelser i forløbet. Med udgangspunkt i

- erfaringer, som er opnået i erhvervslivet og det offentlige om succeser og risikomomenter i forbindelse med samarbejder og fusioner,
- inddragelse af den forskningsaktivitet, som er tilgængelig om emnet,
- og med en gennemgang og inddragelse af specielle forhold vedrørende fjernvarmesektoren,

kan et eventuelt forpligtende samarbejde eller en fusion for fjernvarmeselskaberne forberedes grundigt, og forhåbentlig etableres med held.

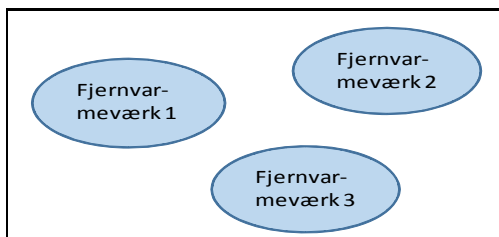
2.1.1. Udviklingsmuligheder for fjernvarmesektoren

Energisektoren er i bevægelse, og der tegner sig spændende udviklingsmuligheder for fjernvarmeselskaberne. Nogle af mulighederne kan fremmes af oplevelsen af "brændende platforme", andre af ønsker til en attraktiv fremtid. Uanset om det er den ene eller anden motivation der driver ønsket om at forfølge nye muligheder, og uanset om det handler om pris, miljø, investeringer eller matchning af kunder og omgivelser, vil øget samarbejde med andre aktører som oftest være et element. Samarbejdsformer kan i den forbindelse spænde fra uformelle aftaler over forpligtende aftaler til en delvis eller fuldstændig sammenlægning i en fusion, hvor graden af afhængighed mellem parterne er absolut.

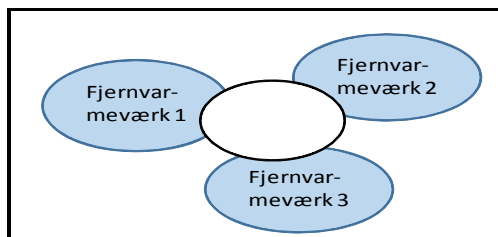
Integrationsgraderne kan illustreres således:

- Selvstændige organisationer
- Uformelle aftaler
- Forpligtende aftaler/visse fællesfunktioner
- Fusion

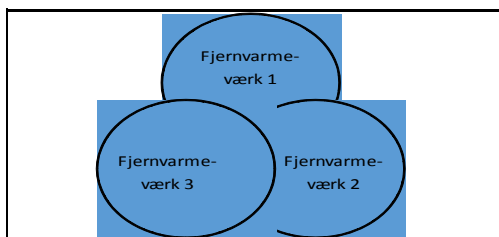
Selvstændige organisationer



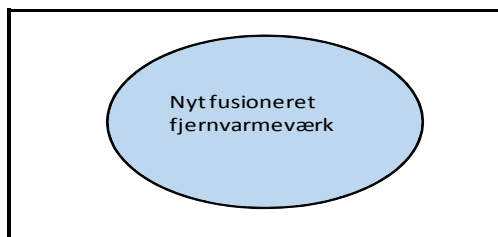
Uformelle aftaler



Forpligtende aftaler/visse fællesfunktioner

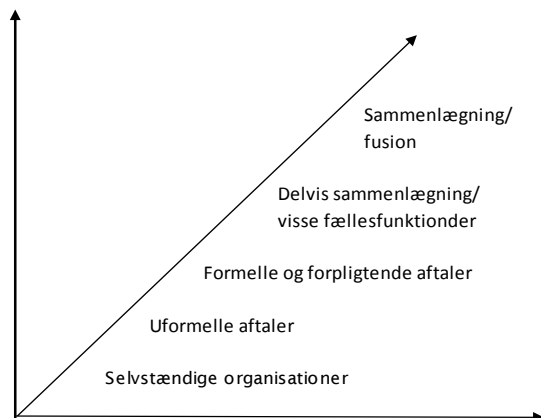


Fusioneret fjernvarmeværk



Udviklingsperspektivet og de forventede gevinster vil være større, jo mere integreret samarbejdet er. Samtidigt er udfordringen med integration af kulturer større. Omvendt kan en uformel aftale meget hurtigere blive realiseret og vil være nemmere at styre og lede. Der er en klar sammenhæng mellem graden af integration og graden af gensidig forpligtelse. Dette kan illustreres som nedenfor:

Gensidig forpligtelse



2.1.2. Målet med samarbejder eller fusioner i fjernvarmesektoren

Det er et gennemgående træk i den eksisterende litteratur om samarbejder og fusioner, at der skal være en synlig gevinst for alle parter med skabelsen af den nye organisation og at det skal være muligt at fortælle den gode historie om den nye fremtidige organisation for alle parter. Det er helt centralt, at man indledningsvist gør sig klart, hvad de helt overordnede strategiske forventninger til et samarbejde eller en fusion er. I den forbindelse er det en fordel både at have et billede af en "brændende platform" – en bydende nødvendighed for forandringen - og en "ønsket fremtid".

Integration



Flere traditionelle strategiske modeller anviser de elementer, som kan være de grundlæggende "brændende platforme" eller "ønskede fremtidsscenerier" for samarbejds- eller fusionsovervejelser. Det er tydeligt for MUUSMANN, at de generelle strategiske og strukturelle overvejelser for fjernvarmeselskaberne med stor sandsynlighed vil tale for et tættere samarbejde mellem - eller en tættere integration af - de eksisterende organisationer. Dette skal dog løbende ballanceres med de ulemper og vanskelighederne ved integration, som ofte ligger i den kulturelle dimension, og som bør tages alvorligt i

overvejelserne.

De strategiske mål med nye samarbejdsformer kan rette sig indad mod organisationen eller udad mod kunder og omgivelser. De strategiske mål kan være:

- Ledelsesmæssig styrkelse
- Organisatorisk styrkelse
- Ønske om at kunne matche de nye eksterne udfordringer
- Øget effektivitet
- Større kundeunderlag
- Styrkelse af fagligt miljø
- Stærkere organisation med bedre mulighed for udvikling af metoder og teknologier
- Lavere administrationsomkostninger
- Mulig tiltrækning af personale med andre kvalifikationer (ingeniører, akademikere)

Forfølgelse af disse mål, vil for fjernvarmeselskaberne kunne betyde en overgang til større enheder og give mulighed for en generelt øget professionalisering af det samlede arbejde inden for den enkelte organisation og i forhold til alt samspil med omgivelserne.

I forhold til de interne forhold vil f.eks. fokus på personalevinklen og medarbejderforhold, herunder medarbejderudvikling, blive mere væsentlig.

I forhold til samspil med omgivelserne, vil en strategisk udvikling som den skitserede blandt andet give mulighed for, at fjernvarmeselskaberne i fællesskab kan matche omgivelserne, og den løbende udvikling og professionalisering der sker her.

MUUSMANN anbefaler:

- En top-down proces præget af åbenhed og ledelsesmæssig handlekraft
- At tage udgangspunkt i visioner og udviklingsmuligheder - ikke i mursten
- En grundig forberedelse på såvel bestyrelsesplan som på ledelsesmæssigt og administrativt plan
- At erkende, at ikke alle forhold kan forberedes – skab en proces-kultur
- At sikre dialog og opbakning ved inddragelse af kunder, bestyrelse, medarbejdere
- Evt. brug af neutral sparringspartner og mediator

2.2 PROCESFORLØB

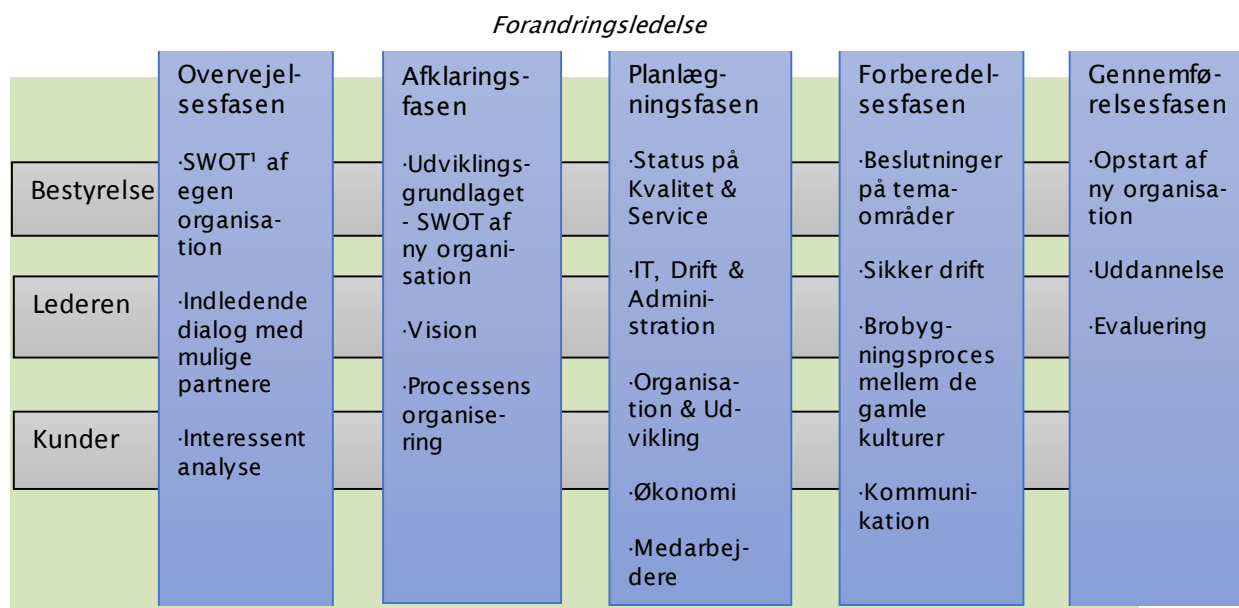
Den proces, som foregår i forbindelse med etableringen af et formelt samarbejde eller en fusion, kan anskueliggøres som vist nedenfor. Det er MUUSMANN's erfaring, at en proces hen imod et formelt samarbejde eller mod en fusion grundlæggende kan opdeles i 5 faser. Hvis der er tale om et forpligtigende samarbejde vil de samme faser være gældende - men hvor nogle delelementer vil være mindre relevante eller betydningsfulde.

Procesdiagrammet skitserer de centrale elementer i forståelsen af processen.

Denne vil i sagens natur være forskellig, afhængig af kultur, hvilke personer, der er involveret og bestemt af andre lokale forhold. Der kan således ikke opstilles en egentlig facitliste for den gode proces.

Der kan alligevel udpeges en række centrale hensyn og fokuspunkter, som vil være fundamentale for ethvert samarbejde og enhver fusion.

Model for faser i processen frem mod samarbejde eller fusion:



1) SWOT-analyse: Strengths (styrker) – Weaknesses (svagheder) – Opportunities (muligheder) - Threats (trusler).

Det gode samarbejde og den gode fusion tager udgangspunkt i de interessenter, som er centrale for fjernvarmeselskaberne – kunderne, bestyrelsen, medarbejderne og lederen.

Det er her afgørende for forståelsen af samarbejdet eller fusionen, at det/den baserer sig på en erkendelse af: at de forskellige interessenter har både fælles og indbyrdes forskellige forventninger, og at disse forventninger vil udvikle sig løbende i processen. Interessenterne er indbyrdes afhængige. Alle er vigtige, for at der kan skabes bredt ejerskab for den nye organisering eller organisation.

Det skal dog tages i betragtning at det ikke kan forventes, at den brede kundemasse vil involvere sig direkte i en sådan proces. Bestyrelserne (og generalforsamlingerne) må her regnes for kundernes legitime repræsentationer.

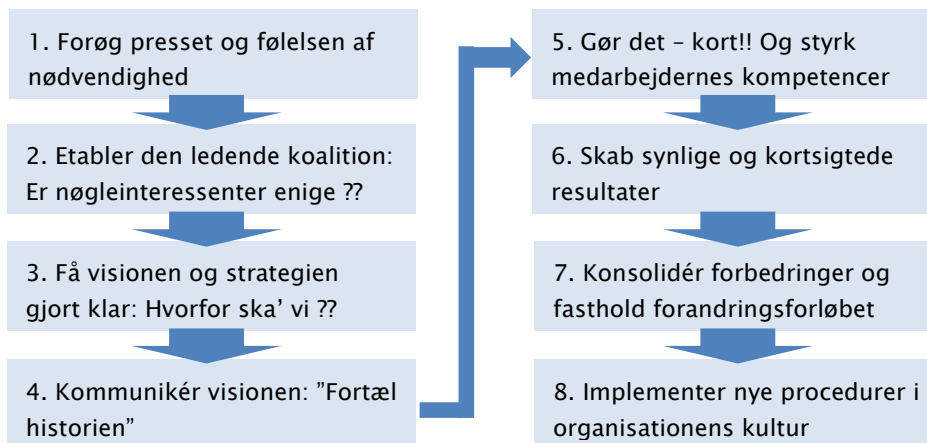
Den primære driver af forandringsprocessen er ledelsen/lederen – det er en helt central pointe, der kan drages fra fusioner i henholdsvis privat og offentligt regi. Og det vil ikke mindst gælde for fjernvarmesektoren, idet der er tale om forholdsvis små organisationer med begrænset administrativ kraft.

Ledelsens/lederens rolle er at gå foran og tage initiativerne og dermed vise det gode eksempel på, at de fælles opgaver kan løses på nye måder. Ledelsen/lederen skal definere det fælles fremtidsbillede og de fælles mål for den nye organisation for at sikre succes og de

gode resultater.

Forandringsledelse

Ledelsens/lederen bør forholde sig aktivt til en række forhold i forandringsprocessen, som kan illustreres ved nedenstående figur baseret på omfattende erfaringer med at opnå målene ved forandringer.



Kilde: John P. Kotter

Ledelsen vil ofte møde tre typer af årsager til at medarbejdere og ledere er negative over for forandringer – alle er de begrundet i frygten for at tabe status i forhold den funktion som de hidtil har haft. Det drejer sig om økonomiske årsager, personlige årsager og samarbejds-mæssige årsager.

Det er MUUSMANNs erfaring, at den gode forandringsleder udviser både empati og fasthed over for den frygt for tab af status, som medarbejdere og ledere kan opleve, og både bruger "ører og mund" i forandringsarbejdet. En balanceret ledelsestilgang, som det kræver en vis forberedelse og et vist blik for aktører og deres interesser at holde. Med en god forandringsledelse kan lederen måske undgå at anvende de mere indgribende - og potentielt mere konfliktskabende - metoder i forandringsledelsen.

I det følgende skema gengives John P. Kotters oversigt over metoder til imødegåelse af modstand mod forandring.

Skema over metoder:

Metode:	Bruges når:	Fordele:	Ulemper:
Uddannelse og kommunikation	Modstand skyldes mangel på information	Overbeviste aktører støtter forandring	Tidskrævende
Deltagelse og involvering	Ledelsen ikke har nok information, og øvrige aktører har ressourcer til modstand	Deltagelse skaber medejerskab, og mere information tilgår forandringsprocessen	Tidskrævende, især hvis involvering fører til u hensigtsmæssige ændringer
Facilitering og støtte	Modstand skyldes tilpasningsproblemer	Bedste metode i forhold til tilpasning	Dyrt og tidskrævende
Forhandling og aftale	En aktør taber ved forandringen og har betydelig magt	Kan vær en let måde at imødegå modstand på	Kan være dyr og opfordre andre til at kræve kompensation
Manipulation og kooptering	Andre taktikker ikke virker eller er for dyre	En hurtig og billig løsning	Kan give problemer på sigt hvis aktører føler sig manipuleret
Direkte eller indirekte tvang	Tempo er afgørende og forandringslederen har betydelig magt	Hurtig og kan overkomme al modstand	Risikabel da det kan efterlade vrede hos aktørerne

Kilde: John P. Kotter

Det kan være interessant at orientere sig i Kotters oversigt. Grundlæggende anbefaler MUUSMANN en tilgang til forandringsledelse baseret på følgende principper:

MUUSMANN anbefaler om håndtering af modstand mod forandringer:

- Involver medarbejdere og ledere
- Giv medarbejderne lov til at udtrykke frustration og vrede
- Indgå i en dialog, hvor dine argumenter står tydeligt
- Vær konsekvent i din ledelse
- Accepter svingende engagement – men fasthold retning og mål
- Tilrettelæg processen omhyggeligt – men vær fleksibel

2.2.1. Overvejelsesfasen

Strategisk analyse af eget fjernvarmeselskab

I overvejelsesfasen foregår der en intern proces, hvor det enkelte fjernvarmeselskab gør op med sig selv, om det vil indlede en proces, der leder hen mod samarbejde eller fusion med andre fjernvarmeselskaber. Det er først og fremmest en strategisk proces, hvor overvejelserne foregår i bestyrelsen og på ledelses/lederplan.

Eksempel på analyse af den nuværende organisation

Styrker Ledningsnettet Produktionsapparatet Personalet	Trusler Effektiviseringskrav Krav om omkostningsminimering Resultatbenchmarking Miljøkrav
Svagheder Størrelse Professionalisering Teknologi	Muligheder Procesbenchmarking Effektivitet Påvirkning af offentlige myndigheder - evt. overtage ydelser fra kommunerne

Det må som udgangspunkt være lederen af fjernvarmeselskabet, som foretager (eller får foretaget) en intern strategisk analyse af organisationens styrker og svagheder, muligheder og trusler. Analysen fokuserer dels på eksterne forhold, der omfatter de trusler og muligheder fjernvarmeselskabet står overfor med hensyn til effektiviseringskrav, omkostningsminimering, benchmarking, miljøpåvirkning mv.

Dels på interne forhold, der indeholder overvejelser om fjernvarmeselskabets styrker og svagheder med hensyn til ledningsnettet og det øvrige tekniske anlæg (fx vedligeholdelsesstandarden og driftseffektiviteten), ressourceudnyttelsen, strukturen og faglige kompetencer.

Den strategiske analyse kan bidrage til den argumentation, hvormed fjernvarmeselskabet skal indlede dialogen med de mulige partnere.

Et element i de indledende strategiske overvejelser er, hvem der vil være interessenter i forhold til et eventuelt forpligtigende samarbejde eller en fusion. Der er dels den interne dimension med hensyn til kunder, medarbejdere og bestyrelse samt dels den eksterne dimension som afspejler den interne dimension bare med eventuelle partneres kunder, medarbejdere, bestyrelser men også ledere. Der bør gøres overvejelser over hvordan hver interessentgruppe vil forholde sig til et samarbejde eller en fusion, og med hvilke argumenter og mulige gevinster disse skal tilnærmes.

Der bør i den sammenhæng fokuseres specielt på bestyrelserne jf. sektorens særlige ejerstruktur og lovgivning om tilslutningspligt. Disse forhold medvirker til, at risikovilligheden forventeligt ikke er udpræget - og dermed kan være begrænsende set i forhold til udvikling og forandring i sektoren.

Lederen bør drøfte de strategiske overvejelser med bestyrelsen og sikre sig et klart grundlag for at indlede dialog med mulige partnere. Lederen må således allerede på dette tidspunkt sikre sig den fornødne kompetence til gennemførelse af sonderings- og forhandlingsforløb frem til udarbejdelse af et beslutningsoplæg.

Indledende dialog med mulige partnere

Det er særdeles afgørende for hele samarbejds- eller fusionsforløbet, at optakten og

indledningen til dialog om samarbejde sker på den rigtige måde. Det er et meget følsomt område, og det er alt for nemt at få alting forkludret fra starten, hvis de – i denne sammenhæng – store værker presser på med storebror-manerer.

Det er derfor vigtigt, at der fra starten er sikret en holdbar og gennemskuelig argumentation for drøftelser om samarbejde, og at de reelle mulige gevinster – også for de små værker – er tydeliggjort. Der kan således med fordel inden den første kontakt tages, udarbejdes et katalog over konkrete incitamenter til eventuelt samarbejde eller fusion, som kan anvendes i de indledende drøftelser. Grundlæggende bør der tages udgangspunkt i de forhold, hvor det er åbenlyst, at man kan opnå betydelige gevinster ved et samarbejde eller en fusion.

Eksempler på sådanne incitamenter er angivet nedenfor:

- Et middel til at opstarte den indledende dialog mellem flere værker om fremtidige samarbejder, kan være med afsæt i **byggemodningsbidraget** (etableringsomkostninger til hovedledning). I en større kommune bør fastsættelse heraf koordineres mellem alle fjernvarmeselskaber fra første færd – idet det ellers er vurderingen, at kommunen som myndighed vil få for let spil og vil kunne spille værkerne ud mod hinanden.
- Mulighed for prisdifferentiering, lavenergi huse, samt usikkerhed om kommunerne som myndighed vil planlægge tilslutningspligt i forbindelse med nye boligområder gør, at "konkurrencesituationen" i fremtiden forventeligt bliver anderledes.
- Der vil i fremtiden komme et større fokus på dokumentation af rentabilitet (blandt andet jf. "projektbekendtgørelsen") fx i forbindelse med nye bolig- og erhvervsområder samt ved større renoveringsprojekter herunder dimensionering af rør. Både fra kommuner og statens side forventes tiltagende fokus på dette område.
- Projektstyring og byggeledelse ved anlægsprojekter.
- Tilbud om digitalisering af de små værkers ledningsnet (GIS) – eventuelt i sammenhæng med ny lovgivning om ledningsregistrering.
- Tilbud om energispareaktiviteter med hensyn til offentlige bygninger.
- Tilbud om administration af målere og styring af målere.
- Tilbud om fælles indberetninger til offentlige myndigheder og Dansk Fjernvarme
- Opnåelse af synergieffekt ved konkret samarbejde på nogle forskellige tekniske og administrative områder (vagter, indkøb, fælles afregning, fælles kontorhold etc.). Det kunne fx være i servicefællesskaber.

Overordnet skulle de mindre værker – set ude fra – have et incitament til at samarbejde med de større værker, idet de større værker har mulighed for at opbygge en særlig ekspertise på en række forskellige områder.

En væsentlig erkendelse i forbindelse med den indledende dialog er, at fjernvarmeselskaberne har forskellige udgangspunkter – derfor kan det for flere være hensigtsmæssigt at tale om samarbejde, inden der tales om fusion. Det handler i den sammenhæng om, at etablering af fremtidige samarbejder sker i små steps – også qua de forskellige kulturer.

Der kan sideløbende med den indledende dialog fx vælges en strategi, hvor man så at sige forsøger at iscenesætte et forløb, hvor udefrakommende personer omtaler de positive elementer ved et mere forpligtende samarbejde eller en fusion. Det kan eksempelvis være hvis det er muligt at få lokale medier til at fortælle om emnet eller ved at bruge kontakter til kommunalpolitikere.

2.2.2. Afklaring

Afklaringsfasen begynder på det tidspunkt, hvor to eller flere fjernvarmeselskaber har aftalt at starte en proces, der leder hen mod samarbejde eller fusion. Der er på dette tidspunkt i forløbet endnu ikke truffet deciderede beslutninger af nogen karakter om samarbejde eller fusion – det er heller ikke afgjort, hvilke parter der eventuelt skal medvirke i den videre proces.

Der er således tale om en fase, hvor de enkelte parter afgør, om de kan finde et fælles grundlag for en videre proces – og således også om forhandlingerne skal munde ud i et mere forpligtigende samarbejde eller en decideret fusion, eller om der ikke kan findes et fælles grundlag.

Strategisk analyse af den nye organisation

I afklaringsfasen foretages en mere dybdegående analyse af den nye organisations udviklingsmuligheder baseret på en strategisk analyse af styrker, svagheder, muligheder og trusler.

Herunder vil det være oplagt at få afdækket, om der i sammenhæng med etablering af samarbejde eller større enheder kunne opstå nye forretningsmuligheder. F.eks. udfærdiger fjernvarmeselskaber i dag ikke varmeregnskaber for flerfamilie ejendomme, i d e t d e t t e ikke er muligt via lejeboliglovgivningen. Der kunne eventuelt være en fremtidig forretningsmulighed i udfærdigelse af varmeregnskaber, eller i hvert fald skabelse af det datamæssige grundlag herfor, en opgave, som i givet fald ville skulle ske i konkurrence med private operatører på området.

På tilsvarende vis kunne andre nye muligheder vise sig for et nyt og større fjernvarmeselskab.

Man skal være opmærksom på, at der er visse af de mellemformer, der p.t. er under dannelsen i forskellige sammenhænge, som f.eks. fælles driftsselskaber for boligforeninger, der kan støde på skattemæssige problemer. Dette skal således indgå i de strategiske overvejelser man gør sig, om hvorvidt og hvordan man i givet fald opretter denne slags selskaber, eller i stedet vælger at indgå deciderede forpligtende samarbejder eller ligefrem fusioner.

Eksempel på analyse af den nye organisation:

Styrker Størrelse Professionalisere Ekspertmulighed	Trusler Effektiviseringskrav Krav om omkostningsminimering Benchmarking Miljøkrav Bortfald af tilslutningspligt
Svagheder Manglende nærhed Uoverskueligt ledningsnet Kulturforskelle	Muligheder Nye forretningsmuligheder Effektivisering Specialisering blandt personalet Matche nye kommuner

Vision

De strategiske overvejelser, vurderingen af fremtidens udviklingsmuligheder og afklaringen af, om der kan findes et fælles udviklingsgrundlag munder ud i formuleringen af en vision for samarbejdet eller den nye organisation.

Formulering af en vision fastlægger organisationens identitet og besvarer spørgsmålene: Hvem er vi, og hvor vil vi hen? Visionen er et pejlemærke, der dels skaber retning, dels letter prioriteringen.

En vision skal skabe fundamentet for en bevidst formning af fremtiden og danne billeder der kan forstås og huskes – den peger fremad mod noget spændende og udtrykker nogle klare holdninger.

Det er MUUSMANN's erfaring, at man bør være særdeles grundig og involverende når man formulerer en vision. Uambitiøse visioner efter laveste fællesnævner giver ingen reel forandring og vil efterlade bestyrelserne, kunderne, medarbejderne og lederne uden klare og retningsgivende forestillinger om samarbejdet eller den nye organisation.

Processens organisering og ledelse

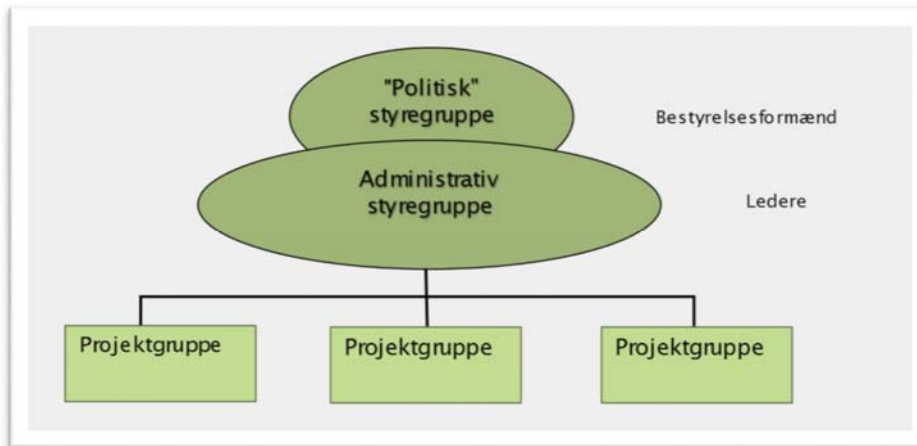
I afklaringsfasen er det desuden nødvendigt at drøfte og beslutte hvordan den videre proces skal organiseres.

MUUSMANN anbefaler, at der nedsættes en projektorganisation, som ved alle andre udviklings- og forandringsprojekter. Det gælder både ved overvejelser om et forpligtende samarbejde eller en fusion.

Modellen kan f.eks. være, at der nedsættes en overordnet "**politisk**" **styregruppe** bestående af de respektive bestyrelsesformænd fra de berørte fjernvarmeselskaber. I forløbet vil de i praksis blive sekunderet af de enkelte ledere af værkerne.

Der nedsættes desuden formelt en **administrativ styregruppe**, der består af de respektive

ledere fra fjernvarmeselskaberne. Under denne styregruppe nedsættes efter behov projektgrupper med involvering af relevante medarbejdere.



Det er væsentligt at lederne så vidt muligt frigøres til at varetage de overordnede strategiske opgaver og kommunikationsindsatsen – derfor bør den administrative styregruppe som "sekretariat" have tilknyttet en eller flere dedikerede medarbejdere, som kan forestå det mere praktisk orienterede arbejde.

Informationsstrategi

Information er afgørende vigtig i samarbejds- eller sammenlægningsforløb. Det kan anbefales, at der bruges tid og energi på at opsætte en velovervejet plan for både intern og ekstern kommunikation. Det er vigtigt, at kommunikationen er klar, konkret og konsistent, således at informationen også passer med de handlinger, der sættes i gang efterfølgende. Det er erfaringen, at manglende information kan skabe rygtedannelse, utilfredshed og sladder. Specielt hvis der fra starten har været skepsis hos personale eller ledelse i nogen af de omfattede værker, vil en fokus på rigelig og rettidig information være vigtig. Hellere overinformering end for meget hemmelighedskræmmeri.

Resultat af afklaringsforløbet

Afklaringsfasen bør – hvis parterne finder et fælles udviklingsgrundlag og beslutter at gå videre – resultere i en skriftlig aftale, hvor der gives tilslutning til de overordnede principper og spilleregler for samarbejdet eller fusionen.

MUUSMANN anbefaler, at der sker en tidlig udpegning af ledelsen/lederen

- Positionskampe vil ofte dominere processen på en destruktiv måde og resultere i uklarhed, ubeslutsomhed og langsommelighed, hvis ikke der sker en tidlig udpegning af ledelsen/lederen.
- Dermed ødelægges processen – medmindre der er tale om "stærke" bestyrelsesformænd som kan sætte sig i spidsen for forandringerne.
- Ledelsen er således både bestyrelse og lederen.

MUUSMANN anbefaler om valg af leder

- At bestyrelsen ikke behøver at være på plads før lederen udpeges.
- Allerede i den indledende aftale om samarbejdet eller fusionen kan lederen udpeges.
- Kompetencerne bør være afgørende for valg af ledelse/leder.

2.2.3. Planlægningsfasen

I planlægningsfasen går det egentlige arbejde med indretningen af samarbejdet eller den nye organisation i gang. I første omgang foretages en statusbeskrivelse af samtlige relevante forhold for fjernvarmeselskaberne og der opstilles forslag til hvordan samarbejdet eller den nye organisation skal indrettes og fungere.

Statusbeskrivelsen kan gennemføres med udgangspunkt i emnerne:

- Kvalitet & Service
- IT, Drift & Administration
- Økonomi
- Medarbejdere
- Organisation & Udvikling

Gennemgangen nedenfor af de enkelte emneområder indeholder udelukkende betragtninger om de overordnede forhold, som man skal være opmærksom på. Der vil således være en række konkrete forhold og detaljer for hvert emne, som det ikke er muligt at gengive her – men som naturligvis skal omfattes i den konkrete beskrivelse, der gennemføres i forbindelse med en fusionsproces. Yderligere vil der være mange praktiske spørgsmål, som løbende skal adresseres i processen – fx logo og navn på selskabet osv.

Emnerne er angivet i vilkårlig rækkefølge – det må dog anbefales at de økonomiske forhold beskrives tidligt i forløbet, idet de ofte vil være styrende for flere af de andre forhold.

Kvalitet & Service

Kvalitet og service vedrører en række forhold om det produkt, fjernvarmeselskaberne leverer, og den måde hvorpå produktet leveres til kunderne. På området kvalitet og service vil der med stor sandsynlighed være forskel på kvalitets- og **serviceniveauer** mellem de enkelte fjernvarmeselskaber inden samarbejdet eller sammenlægningen. Det samme vil gælde for kvalitet af information og økonomiredegørelse i forhold til bestyrelsen.

Forsyningssikkerhed er den vigtigste kvalitetsparameter og bør beskrives med hensyn til produktionsanlæg, ledningsnet samt spids- og reservelast. Et delelement af forsyningssikkerheden er beredskabsplaner ved strømsvigt – f.eks. i forbindelse med at sikre forsyningen til plejehjem og sygehuse.

Andre kvalitetsparametre er temperaturniveau, styring af ledningsnet, målertyper, kvalitet af administrativ service, regningens udformning og læsbarhed/forståelighed osv.

Service-dimensionen kan lappe lidt over kvalitets-dimensionen, men kan blandt andet vedrøre:

- Styringstabeller med angivelse af forventet forbrug til kunderne,
- Servicepakker (som fx i Aalborg og Helsingør),
- Afholdelsen af forbrugeraftener, hvor der udbredes viden om brug af fjernvarmeanlæg, selvbetjening via Internet mv.,
 - o Informationsmateriale til kunderne,
 - o VVS-møder (fx 2 til 3 møder om året med lokale VVS-firmaer),
 - o Besøg hos samtlige tilflyttere eller besøg hos samtlige kunder (typisk 1 til 2 besøg årligt), hvilket dog kræver særligt kvalificerede medarbejdere eller specialister.

Som et selvstændigt emne under kvalitet og service vurderes graden af fokus på forskning og udvikling, som efter al sandsynlighed vil være forskellig blandt de kommende partnere – og der bør opstilles et forslag til en fremtidig strategi på området for den nye organisation. Forskningen er her ikke forstået traditionelt, men med en mere praktisk tilgang, hvor der eksperimenteres med løsning og udvikling af konkrete problemer og løsninger.

IT, Drift & Administration

Generelt er der på dette emneområde en række mulige stordriftsfordele, som skal gennemgås og vurderes i sammenhæng med etablering af større enheder.

Vedrørende forhold af IT-mæssig karakter er der stort set ensartethed på tværs af fjernvarmeselskaberne. DFF-EDB A.m.b.a., som ejes af fjernvarmeselskaberne, leverer hovedparten af de administrative IT-systemer. De tekniske systemer: Programmer til ledningsregistrering, hydraulisk analyse, SRO-systemer samt programmer relateret til el-handel kræver i reglen særlig kompetence, og udbuddet af leverandører er større.

Det administrative system fra DFF-EDB A.m.b.a. er et multisystem, der ud over at være et forbrugersystem til afregning, er udbygget til at indeholde de faciliteter til statistik og forbrugerinformation, som dels er efterspurgt af værkerne dels er krævet af konkurrencemyndigheden og Energistyrelsen. Det administrative system kræver ikke særlig kontoruddannelse, og omkostningerne for at anvende systemet er politisk styret med henblik på, at de mindre værker belastes i forhold til værkets størrelse. Alligevel ses der en tendens til administrativt samarbejde mellem værkerne.

Statusbeskrivelse her skal således ikke så meget rette sig mod forskellige tekniske

platforme og forslag til samkøring af eksisterende systemer – men derimod mod den administrative praksis, som er forbundet med brugen af de konkrete systemer.

På baggrund af oplevelsen af, at visse af de tekniske systemer fra DFF-EDB kræver særlig ekspertise, som det kan være svært at oparbejde på mindre værker, vil det være oplagt at se på mulighederne for og fordelene ved at fokusere på opnåelse af sådan ekspertise i det nye samarbejde i større enheder.

I forlængelse heraf kunne der yderligere med fordel – ud fra visionsarbejdet og arbejdet med ønsket kvalitets- og serviceudvikling – opstilles krav og ønsker til videreudvikling på det administrative IT-område, specielt med hensyn til systemer eller funktionalitet i forhold til kunderelationerne, herunder udvikling af såkaldte Customer Relations Management-systemer (CRM-systemer), der må forventes at få en fremtrædende strategisk placering i det fremtidige arbejde.

Omkring øvrige IT-systemer gennemføres der en statusbeskrivelse i forhold til Geografiske Informations-Systemer (GIS), kontrol- og overvågningssystemer (SRO-systemer) samt graden af Internet eller anden teknologi-anvendelse i forbindelse med varmestyring. Også her vil det være oplagt, at et samarbejde mellem flere kan give synergieffekter. Disse skal beskrives, og konkrete muligheder for fælles drift og samkøring skal overvejes.

På den mere administrative side er formidlingen og anvendelsen af nøgletal meget forskellig fra fjernvarmeselskab til fjernvarmeselskab. Der bør således foretages en gennemgribende beskrivelse af samtlige administrative praksisser.

Økonomi

På økonomi-området er fjernvarmeselskaberne "hvile-i-sig-selv" virksomheder.

Fjernvarmeselskabernes priser fremgår af Dansk Fjernvarmes fjernvarmestatistik. Den største del af omkostningerne udgøres af energjudgifter og resten er distributions- og administrationsomkostninger. Varmekøbsprisen afhænger i særlig grad af størrelsen af investeringer, den økonomiske strategi og afskrivninger på vedligehold.

Det er vigtigt at få økonomien på plads i integrationsprocessen, idet de økonomiske dispositioner og handlemuligheder har indflydelse på en række af de øvrige emneområder.

I forbindelse med statusbeskrivelsen bør der foretages en kortlægning af nuværende budgetter, økonomisk strategi, priser, fordelingen af faste og variable omkostninger, kontoplan og konteringspraksis.

Det bemærkes, at der i dag mellem værkerne indbyrdes er stor forskel på konteringspraksis. Det medfører blandt andet manglende sammenligningsmuligheder og dermed besværliggøres forklaringer til eventuelle benchmarking-resultater. Det betyder også at kortlægningsarbejdet i forbindelse med et forpligtende samarbejde eller en fusion skal være særdeles grundigt.

Det bør vurderes, om der er anledning til at ændre på økonomiske styringsværktøjer (økonomisystem) set i lyset af, at der bliver tale om en ændret organisering/organisation og eventuelt med flere delregnskaber omfattet.

De enkelte fjernvarmeselskabers sæt af vedtægter er stort set ens. Men dette bør være et forhold, som gennemgås i forbindelse med et eventuelt samarbejde eller en fusion.

Fjernvarmeselskaber har desuden en række kontrakter og aftaler med forskellige eksterne leverandører. Det drejer sig om alt fra telefonabonnementer, bankforbindelser, forsikringsaftaler, indkøbsaftaler til andre serviceaftaler.

Der skal skabes et overblik over hvilke forpligtigelser partnerne har i forhold til andre og en vurdering af hensigtsmæssigheden i disse. Dette med henblik på at kunne opsiges eller genforhandle kontrakter og aftaler for samarbejdet eller den nye organisation. Der vil ofte være forbundet flere stordriftsfordele ved denne øvelse.

Medarbejdere

Udgangspunktet er, at medarbejderne i fjernvarmeselskaberne i dag har en generelt høj anciennitet, og der opleves ikke generelt store fastholdelses- eller rekrutteringsproblemer. Dog er der begyndende rekrutteringsproblemer i forhold til nogle faggrupper.

Emneområdet omfatter en række spørgsmål såsom ansættelsesvilkår og overenskomster, vurdering af kompetencer i forhold til opgaverne, samarbejdsorganisation, placering af medarbejderne, lønsystemer og kompetenceudvikling. Alt dette er genstand for statusbeskrivelsen.

Som en udløber af det gennemførte arbejde med afklaring og afdækning af den mulige fremtidige organisation, vil der fremkomme nogle indikationer om behovet for eventuelle tilpasninger i medarbejderstaben på såvel teknik- som administrationsområdet.

Det er meget afgørende, at processen i forhold til tilpasninger i medarbejderstaben og omlægninger af arbejdsopgaver håndteres redeligt og ordentligt. Som udgangspunkt skal man være opmærksom på og forstå de menneskelige reaktioner, der uafvendeligt vil fremkomme i en sådan situation, hvor der kan blive tale om opfattelse af tab af status, generelt usikkerhed om kommende situation, måske frygt for firing etc.

Åbenhed i denne fase af projektet er meget vigtig, og det kan være en god ide at inddrage medarbejderne direkte i den nødvendige beskrivelse af nuværende og eventuelt fremtidigt jobindhold, samt i afdækningen af behov for kompetenceudvikling for at håndtere udfordringer i nye stillinger.

Organisation & Udvikling

Fjernvarmeselskaberne er i dag qua deres størrelse typisk organiseret på en måde, hvor samtlige medarbejdere refererer til lederen, og hvor det ikke i princippet giver mening at tale om en organisationsmodel.

I statusbeskrivelsen bør der ikke desto mindre foretages en beskrivelse af ledelsesforholdene og organisationsopbygningen. Dette med henblik på, at der ved en fusion kan blive tale om en større enhed, hvor det netop giver mening at drøfte en fremtidig organisationsmodel. Der bør i givet fald opstilles et bud herpå, som tager højde for, om medarbejderne skal organiseres i afdelinger, afsnit eller i teams eller en løsere projektorganisation, samt om der eventuelt er behov for flere ledelsesslag. Hvis der er tale om et forpligtigende samarbejde mellem to selvstændige selskaber fx i form af et servicefællesskab skal der gøres overvejelser om hvordan de ledelsesmæssige vilkår skal være for samarbejdet og de medarbejdere, som det berører.

I forlængelse heraf kan det også være relevant at drøfte, hvordan styringen af organisationen skal foregå. F.eks. kunne det overvejes, om lederen - eller hvis der er tale om flere ledere - anvender en form for aftalestyring til at sikre en hensigtsmæssig ramme om organisationsudviklingen. Og om der er behov for et middel til at sikre sammenhæng mellem overordnede mål og den konkrete indsats og resultater. Aftalestyring skærper endvidere sammenhængskraften og udviklingsorienteringen hos organisationen.

En pågående debat i fjernvarmesektoren vedrører anvendelsen af benchmarking som instrument til at illustrere effektiviseringspotentialer aktualiseret ved forskellige statslige styrelses krav om effektiviseringer. I sammenhæng med overvejelser om fremtidig styring og udvikling —herunder ikke mindst kvalitetsudvikling — på fjernvarmeområdet og i det enkelte fjernvarmeselskab, vil det være relevant at inddrage overvejelser om, hvordan procesbenchmarking kan anvendes som element i kvalitetsudviklingen samt både som en intern og ekstern mulighed for læring og udvikling.

2.2.4. Forberedelsesfasen

I forberedelsesfasen træffes der beslutninger på baggrund af de forslag til samarbejdet eller den nye organisation der blev drøftet i planlægningsfasen. Det vil sige den konkrete indretning af samarbejdet eller den nye organisation og hvordan det/den skal fungere. Der træffes også beslutning om den fysiske placering af aktiviteter fx hvor de administrative funktioner skal placeres ved et servicefællesskab eller en fusion.

Der er således en række beslutninger som skal træffes endeligt - det er blandt andet at der vælges en organisationsmodel, at placere medarbejdere og forhandle ansættelsesvilkår, at beslutte nyt budget, at beslutte forhold om kvalitet og service, at genforhandle eventuelle kontrakter og aftaler samt at beslutte vedtægter for den nye organisation.

Med andre ord skal der træffes beslutninger om alle de forhold, der blev beskrevet og stillet forslag til i den foregående fase.

Sikker drift

Samtidig med at samarbejdet eller den nye organisation forberedes og udvikles er det afgørende, at partnerne har fokus på at sikre den daglige drift. Det betyder at man ikke må nøjes med at gå op i alle de spændende udviklingstiltag - men også skal sikre, at det daglige arbejde udføres på et tilstrækkeligt kvalificeret grundlag.

Det betyder også, at det er meget vigtigt at fx nye fælles lønudbetalinger og ikke mindst opkrævninger over for kunderne foregår upåvirket af processen både inden det konkrete samarbejde eller den helt fysiske fusion er på plads og umiddelbart derefter.

Brobygningsproces

Ledelsen af samarbejdet eller den nye organisation har i forberedelsesfasen den helt afgørende vigtige opgave i at indlede en brobygningsproces mellem de hidtidige kulturer, traditioner og arbejdsmåder.

Nogle steder har man beskrevet kultur, traditioner og værdier - andre steder "er" de bare en integreret del af virksomheden og den måde den fungerer på. Kulturer er så meget en del af os, at man ikke bemærker dem og kan for udenforstående fremstå som ganske særlige. Fjernvarmesektoren er ingen undtagelse, hvor sætningen om at "...hvert fjernvarmeselskab er forskelligt. ..." ofte høres.

Hvis ikke kulturen ændres i en samarbejds- eller fusionsproces skabes der ingen reel forandring - og alt er ved det gamle. Dermed forstås ikke, at de gamle kulturer er dårlige eller

uhensigtsmæssige – men derimod at de kan være en barriere for udvikling. Der skal skabes en ny identitet og "os mod dem" opfattelser skal overvindes – dermed kan en reel fælles kultur opstå.

Flere erfaringer og forskning omkring fusioner og sammenlægninger indikerer, at langt den bedste og mest effektive samarbejdsproces sker gennem det daglige samarbejde. Brugen af teambuildingskurser og lignende kan være formålstjenligt i mange sammenhænge – også i forbindelse med samarbejder og fusioner. Men det helt konkrete daglige samarbejde mellem medarbejdere fra tidligere forskellige organisationer virker i fleretilfælde mest effektivt.

Det betyder mere konkret, at det handler om at sætte medarbejderne sammen om at udføre opgaverne og komme med nye løsningsforslag til hvordan det daglige arbejdeskald organiseres. Dette er ikke ensbetydende med at ledelsen dermed kan forudsætte at integrationen faktisk sker – tværtimod. Det kræver meget høj grad af ledelsesmæssig fokus hele tiden at sætte ind med de rigtige initiativer, være foregangsperson for samarbejdet og være den positive motivator i processen.

Det er i denne sammenhæng vigtigt at understrege, at der ikke findes en succesfuld vej til en vellykket integration på tværs af forskellige virksomhedskulturer. Det handler om at vælge den vej som rammer de lokale behov bedst.

Brobygningsprocessen stopper ikke med forberedelsesfasen - men fortsætter med uformindsket styrke i gennemførelsesfasen og tiden herefter.

Kommunikation

Kommunikationsindsatsen i forbindelse med samarbejder og fusioner undervurderes ofte, på trods af, at man på forhånd er klar over kommunikationens betydning. Derfor **anbefaler MUUSMANN**, at man udarbejder en informations- og kommunikationsstrategi. Her er det åbenlyst, at kommunikationsindsatsen skal afmåles alt efter hvilken organisation og målgruppe der er tale om. I den forbindelse vil der både være en intern og en ekstern vinkel.

Den interne kommunikation vedrører medarbejderne, som ofte har et særdeles stort informationsbehov i så gennemgribende forandringsprojekter som et forpligtigende samarbejde eller en fusion er. Det kan være en god ide fra ledelsens/lederens side jævnligt at "stikke fingeren i jorden", og vurdere hvilke informationer medarbejderne efterspørger.

Den eksterne kommunikation vedrører omgivelserne - herunder kunderne og bestyrelsen. På fjernvarmeområdet vurderes det, at den eksterne kommunikation over for kunderne ikke bør overdimensioneres jf. betragtninger om vigende interesse blandt kunderne.

2.2.5. Gennemførelsesfasen

I gennemførelsesfasen sker den egentlige opstart af samarbejdet eller den nye organisation samtidig med at der foregår en løbende kvalitetsudvikling af samarbejdet eller den nye organisation og dennes funktionsmåde.

Kompetenceudvikling

I det forpligtigende samarbejde eller den nye organisation skal nogle medarbejdere eventuelt varetage helt nye opgaver, andre skal varetage nye funktioner og alle skal arbejde efter samarbejdets eller den nye organisations vision, mål og arbejds måder.

Det er afgørende, at medarbejdere, der skal varetage nye opgaver får den fornødne opkvalificering i at udføre disse opgaver – det kan være i form af sidemandsoplæring, kurser mv.

Samtidig med at medarbejdere indlærer de nye arbejds måder skal der samtidig ske en aflæring af de "gamle" arbejdsformer.

Evaluering og kvalitetsudvikling

Implementeringen af en fusion eller et mere forpligtigende samarbejde er et udviklingsprojekt, som på et tidspunkt i processen ophører. Det vil ofte være sådan, at man beslutter at implementeringen er gennemført, hvilket i sig selv er positivt nødvendigt, da vi som mennesker sjældent kan fungere i endeløse forandringer.

Når processen er ved at være gennemført, evalueres samarbejdet eller den nye organisation og dens indkøring. Det giver mulighed for at foretage eventuelle justeringer og forbedringer og samtidig oparbejdes en kvalitetsudviklingskultur.

Hvis der har været tale om et mere forpligtende samarbejde på udvalgte områder kan evalueringen være lejlighed til at overveje, om samarbejdet skal udbredes til flere områder, eller om partnerne skal gå videre i retning af en egentlig fusion.

2.3 OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER VED SAMMENLÆGNING

På baggrund af MUUSMANN 's erfaring med samarbejder, partnerskaber og fusioner er der afslutningsvist udarbejdet nogle opmærksomhedspunkter i forbindelse med disse processer, som supplerer de anbefalinger, der er givet gennem nærværende papir.

Højt tempo

Under forhandlingsforløbet opstår der utryghed og i nogle tilfælde positionskampe. For at minimere perioden med usikkerhed og uafklarethed, bør processen holdes i et højt tempo.

Lav en tidsplan

Det bør være tydeligt for alle parter, interessenter og ikke mindst medarbejdere hvilke aktiviteter der iværksættes, i hvilken rækkefølge og hvem der involveres.

Proceskultur

Selv med den bedste tidsplan og den skarpeste projektstyring kan alle forhold ikke forberedes. Der vil være tilbageslag, og nye aspekter, som ikke er vurderet på forhånd, vil dukke op. Skab derfor en proceskultur, der erkender uforudsigelighed, men vær samtidig bevidst om at skabe en klar og entydig beslutningskompetence igennem forløbet.

Spilleregler - skriftlige aftaler

På tidspunkter i processen kan der opstå uenigheder blandt fusionsparterne om hvad der skal være resultatet af dette eller hint. Det er en god ide at forebygge konflikter ved på forhånd at blive enige om håndtering af forskellige situationer.

Tidlig udpegning af lederen

Forpligtende samarbejder og fusioner skal bæres igennem af både bestyrelse, ledere og medarbejdere. Men ledelsen/lederen har en særlig vigtig rolle i skabelsen af den nye organisation. Udpag derfor den nye ledelse/leder tidligt i processen – så der ikke opstår uklarheder om ledelsesforholdet.

3 REGULATORISKE FORHOLD

DANSK FJERNVARME v/økonomisk konsulent Birgitte Faaborg

Både ved indgåelse af samarbejdsaftaler og ved sammenlægninger/fusioner er der en lang række forhold, som ledelsen skal tage højde for. Primært er det vigtigt at selskabets vedtægtsbestemmelser overholdes. Eksempelvis skal det være muligt i henhold til vedtægters formålsbestemmelser at drive sideordnede aktiviteter, hvis et fjernvarmeselskab indgår aftale om at levere serviceydelser til et andet selskab. Er der tale om et opkøb/sammenlægning skal det ophørende selskab iagttage vedtægternes bestemmelser om selskabets opløsning, udtrædelsesbetingelser m.v.

Som fælles beslutningsgrundlag ved en fusion bør udarbejdes en fusionsaftale. I fusionsaftalen beskrives de nærmere vilkår for fusionen, herunder prisfastsættelsen og prisudligningen efter fusionen, ejerforhold, bestyrelsessammensætning, de regnskabsmæssige og skattemæssige forhold omkring fusionen m.v. Er der tale om et forpligtende samarbejde, bør der udarbejdes en samarbejdsaftale, som skitserer rammerne for aftalen, priser, genforhandlingsvilkår m.v.

I det følgende beskrives først de regulatoriske forhold og i kapitel 4 de regnskabsmæssige forhold, der bør tages højde for ved samarbejde eller sammenlægning/fusion. En oversigt over de juridiske rammebetingelser er nærmere gennemgået i kapitel 6, som indeholder en procesplan for fusion af andelsselskaber.

3.1 REGULATORISKE FORHOLD

Varmeforsyningslovens har forskellige bestemmelser, der skal følges i forbindelse med både indgåelse af samarbejdsaftaler mellem fjernvarmeselskaber og i forbindelse med egentlige sammenlægninger og fusioner.

I forhold til samarbejds- eller serviceaftaler skal prisfastsættelsen være gennemskelig og fastsættes på markedsmæssige vilkår.

Ved sammenlægninger af varmeselskaber er der flere forhold i varmemforsyningsloven, som skal iagttages. Desuden kan anbefales, at aftalegrundlaget for sammenlægningen indsendes til Energitilsynet for at få deres vurdering af de aftalte vilkår. Energitilsynet godkender som udgangspunkt ikke privatretlige aftaler, men det falder inden for deres kompetence at udtale sig vejledende om retningslinjerne for fastsættelsen af varmepriserne.

3.1.1. Regulatoriske bestemmelser for samarbejds- eller serviceaftaler.

Varmeselskaberne er i dag ejet af enten forbrugerne, kommunerne eller private aktører. Uanset ejerforhold er varmeselskaberne underlagt varmemforsyningsloven. I varmemforsyningsloven tages ikke stilling til, hvilke aktiviteter en forsyning ud over varmeproduktionen kan udføre. Af Energitilsynets vejledning til anmeldelse af budget og priseftervisning fremgår, at aktiviteter i naturlig tilknytning til selve varmeproduktionen og -leveringen, hvor forsyningen samtidig udnytter sin ekspertise, er tilladt. Hvis forsyningens vedtægter åbner mulighed herfor, kan forsyningen derfor have sideordnede aktiviteter.

Af vejledningen fremgår følgende betingelser til de sideordnede aktiviteter:

- Den sideordnede aktivitet skal have en vis naturlig sammenhæng med fjernvarmemforsyningsvirksomheden.

- Den sideordnede aktivitet må ikke økonomisk belaste hovedaktiviteten.
- De økonomiske forhold skal være gennemskuelige.
- Der skal som minimum være regnskabsmæssig adskillelse mellem hovedaktiviteten og den sideordnede aktivitet.
- Eventuelle udgifter, som fjernvarmeforsyningsvirksomheden har i forbindelse med, at den sideordnede aktivitet bliver udført, skal dækkes ved indtægter fra den sideordnede aktivitet. Indtægter og udgifter ved sideordnede aktiviteter skal anmeldes i forbindelse med fjernvarmevirksomhedens anmeldelse af budget og priseftervisning.

De mest almindelige aftaler mellem varmeselskaber er aftaler om levering af administrative og tekniske ydelser, typisk i den situation hvor det ene varmeselskab kun har få ansatte og dermed få ressourcer at trække på. Men der er også mange samarbejdsaftaler omkring brændselskøb, energibesparelser, varmekøb og lignende.

Specielt for kommunalt ejede selskaber gælder, at de er pålagt særlige regler jf. varmeforsyningslovens §§ 23 l og § 23 m. Således vil kommuner ved uddelinger fra eller salg af forsyningsvirksomheder skulle modregne udlodningen eller salgsprovenuet i kommunernes bloktilskud (med 40 eller 60 %).

For kommunalt ejede varmeselskaber gælder desuden, at igangsættelse af væsentlige nye aktiviteter kræver Energistyrelsens tilladelse jf. varmeforsyningsloven § 23 m. Opnår kommunen ikke en tilladelse, skal kommunen snarest afhænde samtlige ejerandele i de pågældende virksomheder. Kravet om tilladelse gælder dog ikke, hvis der er tale om nye forsyningsvirksomheder omfattet af lovene om varme-, el- eller naturgasforsyning, lov om fjernkøling, vandsektorloven, affaldshåndtering eller aktiviteter med indvinding af geotermisk energi.

For at give kommunale varmeforsyningsvirksomheder mulighed for at udøve sideordnede aktiviteter eller udnytte synergieffekter eller overkapacitet i henhold til kommunalfuldmagtsreglerne, er der indført en særlig bestemmelse herom i varmeforsyningsloven § 2 f. Bestemmelserne skal fortolkes restriktivt. Den tilknyttede aktivitet skal have en nær sammenhæng med varmeforsyningsaktiviteten, og i den forbindelse lægges vægt på forskellige parametre såsom særlig ekspertise, projekter, hvortil der er opnået tilskud eller støtte efter EUDP-loven m.v.

Af bestemmelsen fremgår, at den sideordnede aktivitet skal udøves på kommercielle vilkår i et selvstændigt selskab med mindre:

- Den tilknyttede virksomheds samlede nettoomsætning udgør mindre end 10 pct. af selskabets samlede omkostninger over de seneste 3 år.
- Den samlede omsætning for den sideordnede aktivitet er mindre end 10 mio. kr. (Reguleres årligt).
- Den sideordnede aktivitet holdes regnskabsmæssigt adskilt fra varmeaktiviteterne.

Der kan ikke stilles kommunegaranti for sideordnede aktiviteter.

Som en undtagelse til aktiviteter, der anses for sideordnede aktiviteter er anført, at kommunernes udøvelse af procesvirksomhed og servicefunktioner anses for en hovedaktivitet og ikke en sideordnet aktivitet.

I bemærkningerne til lovforslaget fremgår, at såfremt en sideordnet aktivitet ikke længere udgør et væsentligt mindre arbejdsmæssigt og økonomisk omfang i forhold til hovedaktiviteten, vil en kommune ikke længere have hjemmel til at varetage aktiviteten i henhold til § 2 f.

Såfremt der er tale om salg af varme fra én varmemforsyningsvirksomhed til en anden bliver transaktionen omfattet af varmemforsyningslovens prisbestemmelser. Efter en praksis udviklet af tilsynsmyndigheden skal prisfastsættelsen være den laveste af den omkostningsbestemte pris og substitutionsprisen. Fastsettelsen af den omkostningsbestemte pris for varmemproducenten, der eksempelvis kan være et biogasværk eller et affaldsforbrændingsanlæg, vil være en andel af værkets samlede fællesomkostninger tillagt de særlige omkostninger, der kan henføres til produktion af varme. Substitutionsprisen opgøres som varmekøberens pris enten ved selv at producere varmen eller ved køb fra tredjemand.

Kravet til substitutionsprisen er, at der skal være tale om en faktisk eksisterende leveringsmulighed, som har tilstrækkelig kapacitet og som anvender et brændsel, der både kan leveres og er lovlig. Substitutionsprisen kan derfor ikke fastsættes på baggrund af et ikke-eksisterende anlæg. Heller ikke selv om der foreligger et projektforslag for opførsel af det pågældende anlæg.

3.1.2. Sammenlægning og fusion

Ved en sammenlægning, hvor en varmemforsyning opkøbes af en anden varmemforsyning, er det ifølge varmemforsyningsloven § 20, stk. 7 ikke tilladt, at overdragelsen påfører forbrugerne højere priser. Det gælder priserne i både det fortsættende og det ophørende selskab. Det samme gør sig gældende for afskrivningsgrundlaget, der ikke må blive forøget selv om varmeselskabets anlægsaktiver er overdraget til en pris, der overstiger den nedskrevne værdi efter varmemforsyningsloven.

3.1.2.1. Prisharmonisering og prisdifferentiering

I forbindelse med sammenlægningen eller opkøb af varmemvirksomheder skal sikres, at varmeprisen ikke stiger som følge af indregning af øgede afskrivninger, finansieringsomkostninger mv. Det følger imidlertid af varmemforsyningsloven § 20, stk. 5, at kollektive varmemforsyningsanlæg kan fastsætte forskellige priser til enkelte forbrugere, grupper af forbrugere og geografiske områder. Der er således adgang til at differentiere priserne mellem forskellige forbrugergrupper i det omfang, prisdifferentieringen sker efter objektive og ikke-diskriminerende kriterier og på grundlag af rimelige driftsøkonomiske principper. En tarifstruktur, hvor én kundegruppe betaler mere end en anden kundegruppe, er dermed tilladt, når forskellen i priserne mellem kundegrupperne tager udgangspunkt i kundernes omkostnings- og aftagerprofil, og differentieringen er sagligt økonomisk begrundet.

Energitilsynet har i en tilkendegivelse fra den 15. december 2008 vedtaget, hvorledes prisharmonisering og prisdifferentiering i relation til fusioner og opkøb skal behandles. Tilkendegivelsen gennemgår følgende forhold:

- Hvile-i-sig-selv princippet omfang.
- Reguleringen af prisstigning som følge af vederlag ved salg.
- Varmemforsyningslovens ret eller pligt til prisdifferentiering.
- Energitilsynets kompetence til konkrete rimelighedsvurderinger.

Notatet afslutter med en kort gennemgang af tre afgørelser, hvor der er taget stilling til prisudligningsordninger mellem forskellige geografiske områder. I to af afgørelserne drejede det sig om prisdifferentiering over en årrække mellem forbrugerne i det fortsættende selskab og

forbrugerne i det overtagne varmeselskab. I det sidste tilfælde behandles en anmodning om, at samtlige forbrugere betalte en ens merpris, som følge af at varmeleverancen til en gruppe nyttilsluttede forbrugere var højere end den pris værkets nuværende forbrugere betalte.

Med hensyn til hvile-i-sig princippet omfang, er sekretariatet for Energitilsynet af den opfattelse, at det er den samlede virksomhed, der skal hvile-i-sig-selv, når to individuelle forsyningsvirksomheder er fusioneret, eller når en forsyningsvirksomhed har opkøbt en anden. En fusion eller et opkøb af en anden forsyningsvirksomhed betyder derfor, at der fremadrettet kun skal være et regnskab for de to enheder, selv om virksomheden efter en fusion eller et opkøb består af flere geografisk adskilte anlæg.

Af varmemforsyningslovens § 20, stk. 7 fremgår, at vederlaget for en virksomhed i forbindelse med opkøb ikke må påføre forbrugerne højere priser. Bestemmelsen er indsat for at forhindre, at omkostninger, der er en følge af et ejerskifte, ikke overvælttes på varmemforbrugerne. Ifølge notatet kan dette medføre en pligt til at prisdifferentiere i forbindelse med fusion eller opkøb. Denne pligt må imidlertid bygge på en konkret rimelighedsvurdering. Dette skal bl.a. ses i sammenhæng med, at samtidig med forbrugerbeskyttelsen skal der også tages hensyn til at fremme en hensigtsmæssig strukturlpasning i branchen.

I notatet er dog anført, at det retlige udgangspunkt i varmemforsyningsloven er, at kundegrupper, der tilhører samme forsyningsvirksomhed, afregnes på lige vilkår. Adgangen til prisdifferentiering ifølge varmemforsyningsloven § 20, stk. 5 er derfor en mulighed og ikke en generel pligt. Bestemmelsen er udtryk for et princip om, at det er brugerne af et varmemforsyningsanlæg, der skal bære omkostninger ved anlæggets etablering og drift. Prisdifferentiering mellem forskellige forbruger kategorier eller geografiske områder kan derfor finde sted, når prisberegningen er omkostningsbestemt og sker efter rimelige økonomiske principper.

Endelig behandler notatet Energitilsynets hjemmel til at påse, at tariffer, omkostningsfordelinger eller andre betingelser er rimelige. I forbindelse med prisdifferentiering skal Energitilsynet derfor også vurdere om forholdet i den konkrete situation er rimelig. I den forbindelse bør både hensynet til at fremme en hensigtsmæssig strukturlpasning samtidig med hensynet til beskyttelse af varmemforbrugerne iagttages.

3.1.2.2 Transaktioner mellem koncernforbundne selskaber

Ved sammenlægninger, hvor der indgår flere forsyningsarter, vil der blive oprettet et selskab pr. forsyningsart. Siden vandsektorloven blev vedtaget i 2010, og vandselskaber fik påbud om at skulle udskilles i selvstændige selskaber, er der således dannet mange multiforsyningsselskaber rund om i kommunerne. I forbindelse hermed har mange valgt at oprette et serviceselskab, som skal servicere forsyningsselskaberne både teknisk og administrativt. Der er også eksempler på, at varmeselskaber indgår i en privat ejet koncernstruktur, og køber serviceaktiviteter af andre selskaber i koncernen.

I varmemforsyningsloven er nu præciseret, at serviceaktiviteter anses for en del af hovedvirksomheden. Kommuner med multiforsyninger kan derfor udøve servicevirksomhed i et særskilt selskab, og sælge ydelser herfra til de andre forsyningsenheder. Betingelsen for at udskille leveringen af administrative og tekniske funktioner er, at afregningsprisen opgøres til den omkostningsbestemte pris. For koncerninterne aftaler i privatejede virksomheder gælder, at prisen skal fastsættes på markedsvilkår.

Energitilsynet fører tilsyn med, om prisfastsættelsen for koncerninterne samarbejdsaftaler overholder ovenstående retningslinjer. Ud fra den praksis som foreligger kan udledes, at Energitilsynet kræver, at den koncerninterne prisfastsættelse skal være gennemskelig, samt at standardbeløb for afregning af ydelser ikke accepteres. Fastsættelsen af prisen skal derimod tage

udgangspunkt i de faktiske omkostninger, der er forbundet med leverancen, og der skal som følge heraf være registreringer, som gør det muligt at foretage opfølgning på omfanget af de faktisk leverede ydelser.

3.2 BESTEMMELSER OM FORBRUGERINDFLYDELSE

I andelsselskaber skal beslutningen om sammenlægning godkendes af andelshaverne på en generalforsamling i henhold til retningslinjerne i fjernvarmeselskabernes vedtægter.

For at kommuner og forbrugere kan bevare deres indflydelse på varmesektoren indeholder varmemforsyningsloven § 23 f en bestemmelse om forkøbsret ved salg af distributions- eller transmissionsanlæg. Ejer forbrugerne ikke på salgstidspunktet fremføringsanlægget, tilfalder forkøbsretten som udgangspunkt forbrugerne, hvorimod retten tilfalder kommunen, når anlægget, der sælges, er forbrugerejet. Forkøbsretten gælder også, hvor der er tale om afståelse af ejerandele og for en virksomhed, der ønsker at afhænde et distributions- eller et transmissionsanlæg. Derimod vil en overdragelse af et anlæg fra en kommune til en anden kommune ikke udløse en forkøbsret for forbrugerne.

Hvis der i forbindelse med en sammenlægning udelukkende sker en selskabsmæssig omstrukturering, som ikke indebærer en afståelse til andre end de forbrugere, hvis ejendomme er tilsluttet det samlede anlæg, udløser transaktionen formentlig ikke en forkøbsret.

Ved sammenlægning skal bestemmelserne om forbrugerindflydelse desuden respekteres. Af varmemforsyningsloven §§ 23 h og 23 i fremgår, at et flertal af medlemmerne i den nye bestyrelse skal vælges af forbrugerne eller udpeges af kommunen. Indflydelsesbestemmelserne er også opfyldt, hvis der udpeges et repræsentantskab, der er valgt af forbrugerne, og som har til opgave at vælge flertallet af bestyrelsesmedlemmerne i forsyningsvirksomheden.

Af bemærkningerne til lovforslaget om forbrugerindflydelse fremgår, at forbrugerindflydelse også kan opfyldes indirekte, hvor en eller flere kommuner i kraft af aktiebesiddelse eller på anden måde har ret til at vælge flertallet til virksomhedens bestyrelse. Dette bygger på en betragtning om, at forbrugerne i forsyningsområdet har valgt kommunalbestyrelsen, og dermed indirekte har indflydelse på udpegningen af varmeselskabets bestyrelse.

4 SELSKABSRETlige OG REGNSKABSMÆSSIGE FORHOLD

ERNST & YOUNG P/S, v/Statsautoriseret revisor Søren Peter Nielsen og manager Mette Rodenberg

4.1 OVERSIGT OVER SELSKABSRETlige DOKUMENTER VED FUSION

Reglerne om fusion for kapitalselskaber er i uddrag behandlet herunder. Afsnittet gennemgår hvilke dokumenter en fusion bl.a. kræver udarbejdet.

Fusion af aktie- og anpartsselskaber er reguleret af selskabslovens kapitel 15, §§ 236-253. For selskaber med begrænset ansvar, der ikke er omfattet af selskabsloven, hvilket bl.a. gælder A.m.b.a.'er, findes reglerne om fusion i Lov om visse erhvervsdrivende virksomheder kapitel 6a, § 21 a.

Det fremgår af Lov om visse erhvervsdrivende virksomheder, at for selskaber med begrænset ansvar, der ikke er omfattet af selskabsloven, finder reglerne i selskabsloven om anpartsselskaber anvendelse, med de fornødne tilpasninger.

I selskabsloven er ligeledes indeholdt at følgende dokumenter kan/skal udarbejdes ved en fusion.

- Fusionsplan.
- Fusionsredegørelse.
- Mellembalance.
- Vurderingsberetning for apportindskud.
- Vurderingsmandsudtalelse om fusionsplanen.
- Vurderingsmandserklæring om kreditorernes stilling.
- Mulighed for kreditorerne til at anmelde deres krav.

Fusionsplan

Selskabslovens regler angiver, at ved fusioner, hvori der ikke indgår aktieselskaber, kan det undlades at udarbejde en fusionsplan, såfremt parterne bliver enige herom. Vælges det at undlade at udarbejde en fusionsplan skal nedenstående krav dog opfyldes, jf. selskabslovens § 248, stk. 2-4.

- Centrale ledelsesorganer skal oplyse om begivenheder af væsentlig betydning.
- Selskabernes navne og binavne, herunder om et ophørende selskabs navn skal indgå som et binavn for det fortsættende selskab.
- Vederlag for andele i et ophørende selskab.
- Tidspunktet, fra hvilket de andele, der eventuelt ydes som vederlag, giver ret til udbytte.
- Tidspunktet, fra hvilket et ophørende selskabs rettigheder og forpligtelser regnskabsmæssigt skal anses for overgået.
- Vedtægter, hvis der oprettes et nyt selskab.

Er der ikke udarbejdet en fusionsplan skal der ligeledes tages stilling til ovenstående punkter, når fusionen er vedtaget.

Hvis de deltagende parter har besluttet, at der ikke skal udarbejdes en fusionsplan i overensstemmelse med selskabslovens regler herom, skal der være truffet identiske beslutninger i samtlige de deltagende selskaber med hensyn til kravene nævnt ovenfor. Såfremt der ikke er truffet identiske beslutninger, anses beslutningen om gennemførelse af en fusion for bortfaldet.

Er et af de fusionerende selskaber et aktieselskab, kan der ikke undlades at udarbejde en fusionsplan.

Fusionsredegørelse

Som tilfældet er med fusionsplanen, for anpartsselskaber, kan kapitalejerne beslutte, at der ikke skal udarbejdes en fusionsredegørelse. Vælger kapitalejerne at udarbejde fusionsredegørelse, skal den indeholde følgende;

- En eventuel fusionsplan forklares og begrundes,
- Indeholde oplysning om fastsættelse af vederlaget for kapitalandelene i de ophørende kapitalselskaber, herunder særlige vanskeligheder ved fastsættelsen, og oplysning om udarbejdelse af vurderingsberetning, såfremt der er krav om udarbejdelse af en vurderingsberetning.

Mellembalance

Er fusionsplanen underskrevet, eller er der truffet beslutning om fravalg af fusionsplan, mere end 6 måneder efter udløbet af det seneste regnskabsår, vil der som udgangspunkt skulle udarbejdes en mellembalance. Mellembalancen må ikke have en opgørelsesdag, som ligger mere end 3 måneder forud for dateringen af fusionsplanen. Udarbejdes en mellembalance, skal denne revideres, såfremt selskabet er omfattet af revisionspligt efter årsregnskabsloven eller anden lovgivning. Hvis de deltagende kapitalejere i fusionen er enige herom, kan udarbejdelse af en mellembalance fravælges.

Mellembalancen udarbejdes for at opnå et retvisende billede af det nye selskabs aktiver, passiver samt finansielle stilling. Mellembalancen skal udarbejdes efter samme regnskabspraksis som det senest aflagte årsregnskab.

Vurderingsberetning for apportindskud

Der er krav om indhentelse af en vurderingsberetning, såfremt der sker en kapitalforhøjelse i det fortsættende selskab, eller der oprettes et nyt selskab. Kravet om indhentelse af en vurderingsberetning kan dog undlades, hvis der udarbejdes en af følgende erklæringer; en vurderingsmandsudtalelse om fusionsplanen eller en vurderingsmandserklæring om kreditorernes stilling. De to vurderinger uddybes nedenfor.

Udarbejdes der en vurderingsberetning er der følgende krav til indholdet:

- En beskrivelse af hvert indskud.
- Oplysning om den anvendte fremgangsmåde ved vurderingen.
- Angivelse af det fastsatte vederlag.
- Erklæring om, at den ansatte værdi mindst svarer til det aftalte vederlag.

Vurderingsmandsberetningen må ikke være udarbejdet mere end 3 måneder før tidspunktet for fusionens eventuelle vedtagelse. Bliver fristen overskredet, kan der ikke gyldigt vedtages en fusion.

Vurderingsmandsudtalelse om fusionen

Kapitalejerne kan besluttes, at der ikke skal laves en udtalelse fra en vurderingsmand.

En vurderingsmands udtalelse om fusionen er en skriftlig udtalelse om fusionen, herunder om en eventuel fusionsplan.

Vurderingsmandsberetning om kreditorernes stilling

Kapitalejerne kan i enighed beslutte, at der ikke skal udarbejdes en erklæring om kreditorernes stilling. Udarbejdes der en vurderingsmandsberetning om kreditorernes stilling, skal erklæringen omhandle, hvorvidt kreditorerne i det enkelte selskab må antages at være tilstrækkeligt sikrede efter fusionen i forhold til selskabernes nuværende situation.

Mulighed for kreditorerne til at anmelde deres krav

Hvis der er valgt ikke at udarbejde en vurderingsmandsberetning om kreditorernes stilling, eller det fremgår af vurderingsmandsberetningen, at kreditorerne ikke er tilstrækkeligt sikret, gives de kreditorer, der ikke er tilstrækkeligt sikrede i det enkelte selskab, mulighed for at anmelde deres fordringer. Såfremt et af ovenstående forhold er opfyldt. Kreditorerne kan senest 4 uger efter offentliggørelse af fusion, anmelde deres fordringer til selskabet. For at kunne anmelde fordringer, skal fordringerne være stiftet inden offentliggørelse i Erhvervsstyrelsen. Der kan ikke anmeldes fordringer, for hvilke der er stillet betryggende sikkerhed.

4.2 OVERVEJELSER INDEN FUSION

Inden gennemførelsen af en fusion er der en række forhold, det kan være relevant at vurdere. Disse kan blandt andet omfatte:

- Tilpasning af regnskabsmæssige værdier, f.eks. værdiansættelse af henholdsvis driftsmidler, debitorer og varebeholdninger m.v.
- Ændring af regnskabsår inden gennemførelse af fusion. Dette medfører, at fusionen vil ske på grundlag af reviderede årsregnskaber med samme dato.

4.3 FUSIONSREGNSKABER

Der er i selskabslovgivningen ingen krav om udarbejdelse af fusionsregnskaber. Udarbejdes der frivilligt et fusionsregnskab, vil det skulle aflægges efter enten overtagelsesmetoden eller sammenlægningsmetoden. Fusionsregnskabet vil ofte anvendes ved ledelsens stillingtagen til, om en fusion skal gennemføres.

Udarbejdes der fusionsregnskab er der følgende krav til indholdet:

- Ultimobalancer på den selskabsretlige fusionsdag for de i fusionen indgående virksomheder.
- Åbningsbalance for den fortsættende virksomhed.
- Åbningsbalance skal suppleres med de noter, der er nødvendige for, at åbningsbalancen giver et retvisende billede.

4.3.1. Anvendelse af overtagelsesmetoden

Ved fusioner, hvor overtagelsesmetoden anvendes, skal den overtagne virksomheds aktiver og forpligtelser måles til dagsværdi på overtagelsestidspunktet. Årsregnskabsloven kræver omvurdering til dagsværdi af den i juridisk henseende ophørende virksomhed.

4.3.2. Anvendelse af sammenlægningsmetoden

Ved fusioner, der behandles efter sammenlægningsmetoden, skal der ikke ske omvurdering af den

overtagne virksomheds aktiver og forpligtelser til dagsværdi. Virksomhederne sammenlægges til deres regnskabsmæssige værdier, som om virksomhederne havde været sammenlagt hele regnskabsåret.

Anvendes sammenlægningsmetoden ved fusion skal dette ske med tilbagevirkende kraft. Dette betyder, at virksomhedernes balancer skal sammenlægges, som om virksomhederne havde været sammenlagt hele regnskabsåret.

Der skal ske tilpasning af regnskabspraksis, såfremt denne er forskellig i virksomhederne. Der skal ligeledes ske tilpasning af sammenligningstal samt hovedtal, og tallene skal tilpasses, som om de fusionerende virksomheder havde været sammenlagt fra den tidligste regnskabsperiode, der indgår i årsrapporten. Alle talmæssige opgørelser der indgår i årsrapporten skal tilpasses.

4.4 FUSION ELLER SAMMENLÆGNING – OVERVEJELSER I RELATION TIL ÅRSREGNSKABSLOVEN

I forbindelse med virksomhedssammenslutninger er der en række regnskabsmæssige forhold, der skal tages stilling til. Virksomhedssammenslutninger er en sammenlægning af to eller flere adskilte enheder til en rapporterende enhed. Virksomhedssammenslutninger kan gennemføres ved køb af kapitalandele eller nettoaktiver. Reglerne om virksomhedssammenslutninger finder også anvendelse ved transaktioner som f.eks. fusioner m.v.

I årsregnskabsloven er der krav om, at virksomhedssammenslutninger behandles efter enten overtagelsesmetoden eller sammenlægningsmetoden, uanset om der måtte være andre krav fra anden side. Hovedreglen ved virksomhedssammenslutninger er, at overtagelsesmetoden anvendes. Ved anvendelsen af denne metode overtager en virksomhed en anden virksomhed.

Sammenlægningsmetoden kan kun anvendes, såfremt en række restriktive bestemmelser er opfyldt, herunder antages det, at der ikke kan identificeres en overtagende part, hvilket betyder, at der ikke kan identificeres hvilket selskab, der er det fortsættende. I praksis anvendes sammenlægningsmetoden stort set kun ved koncerninterne fusioner. Fra 1. januar 2016 er det kun tilladt at anvende overtagelsesmetoden ved koncerneksterne virksomhedsovertagelser. Dette betyder, at sammenlægningsmetoden kan anvendes for koncerninterne virksomhedssammenslutninger samt ved virksomhedssammenslutninger, hvor begge parter er underlagt den samme interesses bestemmende indflydelse.

Når der skal foretages en virksomhedssammenslutning efter overtagelsesmetoden indgår følgende fem elementer:

1. Identifikation af den overtagende og overtagne part.
2. Fastlæggelse af overtagelsestidspunktet.
3. Opgørelse af kostpris.
4. Opgørelse af identificerbare aktiver og forpligtelser.
5. Opgørelse af eventuel goodwill/eller negativ goodwill.

4.4.1. Identifikation af den overtagende og overtagne part

Identifikation af henholdsvis den overtagende virksomhed og den ophørende virksomhed er relevant i forhold til at identificere, hvilke af virksomhedsnettoaktiverne, der skal omvurderes til dagsværdi.

4.4.2. Fastlæggelse af overtagelsestidspunktet

Overtagelsestidspunktet defineres som datoen, hvor kontrollen over den tilkøbte virksomhed reelt

overgår fra sælger til køber. Kontrollen over virksomheden vil ikke blive anset for at være overgået, før alle væsentlige betingelser vedrørende købet er opfyldt. Væsentlige betingelser for opnåelse af kontrol kan f.eks. være:

- Indsættelse af ledelsesmedlemmer i de centrale ledelsesorganer.

Overtagelsestidspunktet er ligeledes relevant i forhold til tidspunktet for, hvornår opgørelse til dagsværdi skal foretages af de overtagne aktiver og forpligtelser.

4.4.3. Opgørelse af kostpris

Opgørelse af kostpris for erhvervelse af den ophørende virksomhed opgøres som købspris med tillæg af omkostninger, der knytter sig direkte til erhvervelsen af den anden virksomhed.

4.4.4. Opgørelse af identificerbare aktiver og forpligtelser

Ved opgørelse af de identificerbare aktiver og forpligtelser, skal disse i den ophørende virksomhed måles til dagsværdi på overtagelsestidspunktet uden hensyntagen til de hidtidige regnskabsmæssige værdier. Således vil den overtagne virksomheds aktiver og forpligtelser blive målt på ny.

4.4.5. Opgørelse af eventuel goodwill/eller negativ goodwill

Forskellen mellem kostprisen for køb af virksomheden og dagsværdien af de identificerbare nettoaktiver vil være enten goodwill eller badwill. Er kostprisen lavere end dagsværdien, vil der være erhvervet en goodwill, som skal indregnes som et immaterielt aktiv.

For varmemforsyninger må erhvervelsen af badwill som udgangspunkt ikke opstå. Begrundelsen herfor er, at forbrugerne skal stilles, som om værket ikke havde været handlet. Ved eventuel etablering af badwill vil forbrugerne blive stillet dårligere, da der så vil være betalt mere for værket end dagsværdien.

4.5 REGNSKABSPRAKSIS

Overtagelsesmetoden er fra 1. januar 2016 den metode der bliver anvendt mest ved fusioner. På baggrund heraf vil nærværende afsnit omhandle regnskabspraksis i relation til en fusion gennemført efter overtagelsesmetoden. Sammenlægningsmetoden kan dog anvendes i særlige tilfælde og med vedtagelsen af en ny årsregnskabslov bliver der i fremtiden en ny metode benævnt "book value method".

4.5.1. Forskelligt regnskabsår

Har de fusionerende selskaber forskelligt regnskabsår, skal regnskabsperioden omlægges til en fælles regnskabsperiode. Hvis den overtagne virksomhed skal omlægge sit regnskabsår til at være det samme som den overtagende virksomhed, er det et krav ifølge årsregnskabsloven, at regnskabsperioden som omlægges ikke kommer til at overstige 18 måneder. I forbindelse med denne omlægning skal der være en beskrivelse af de i regnskabet indeholdte periode i regnskabspraksis med videre.

4.5.2. Forskellig regnskabspraksis

Ved en fusion, skal det undersøges om, der i de virksomheder der indgår i fusionen er anvendt samme regnskabspraksis, eller om der ved fusionen er behov for en tilpasning af anvendt regnskabspraksis. Der kan f.eks. være forskelle på anvendt regnskabspraksis for varelager, anlægsaktiver, tilslutningsbidrag, under-/overdækning m.v. Forskellen for anlægsaktiver kan være i form af forskellige forventede brugstider og dermed afskrivningsperioden for samme type af anlægsaktiver. For den ophørende virksomhed, vil der ved fusionen ske indregning af aktiverne til dagsværdi. Lovgivningen og regnskabsstandarderne angiver, at den ophørende virksomhed skal følge samme regnskabspraksis som den overtagende virksomhed. Nedenfor er angivet et eksempel, som tager udgangspunkt i den ophørende virksomheds ændring i regnskabspraksis.

Ophørende virksomhed, primo inden fusion. Øvrige driftsmidler har en afskrivningsperiode på 5 år. Skønnet scrapværdi på 0 kr.

	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5
Regnskabsmæssig værdi, primo	200	160	120	80	40
Årets afskrivninger	40	40	40	40	40
Regnskabsmæssig værdi, ultimo	160	120	80	40	0

Der foretages fusion ved udgangen af år 1. For øvrige driftsmidler ændres den regnskabsmæssige afskrivningsperiode til 3 år. Det er antaget at dagsværdien, svarer til den regnskabsmæssige værdi ultimo.

	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5
Regnskabsmæssig værdi, primo	200	160	80		
Årets afskrivninger	40	80	80		
Regnskabsmæssig værdi, ultimo	160	80	0		

Der foretages ingen tilpasning af sammenligningstal vedrørende tidligere år. Den resterende regnskabsmæssige værdi på tidspunktet for fusionen fordeles ud over den resterende forventede brugstid.

4.6 PRÆSENTATION OG OPLYSNING

Årsregnskabsloven indeholder ikke specifikke oplysningskrav til gennemførte virksomhedssammenslutninger. Det er et generelt krav efter årsregnskabslovens regler, at der redegøres for de indregningsmetoder og målegrundlag, der er anvendt for posterne i balancen, resultatopgørelse og noter samt i ledelsesberetningen.

Idet virksomhedssammenslutninger ofte vil udgøre en væsentlig ændring i virksomhedens aktiviteter og økonomiske udvikling vil det kræve omtale herom i ledelsesberetningen.

5 SKATTEMÆSSIGE UDFORDRINGER VED VARMEVÆRKERS OVERGANG TIL SKATTEPLIGT

ERNST & YOUNG, v/ Executive Director Kim Kirk Kaiser og statsautoriseret revisor Søren Peter Nielsen

I mange tilfælde vil fusioner og samarbejdsaftaler udløse skattepligt for varmeselskaber, der ellers er betinget skattefritaget. Konsekvenserne heraf kan i visse tilfælde betyde store skattebetalinger, som følge af de bestemmelser og regler som SKAT anvender ved varmevirksomhedernes overgang til skattepligt.

Det er ikke muligt at afdække alle de skattemæssige aspekter, som fjernvarmeselskaberne kan blive mødt med i forbindelse med fusion eller samarbejder. Denne gennemgang vil derfor kun i hovedtræk berøre nogle af de skattemæssige problemstillinger, som en ændring af organisationsstrukturen eller en samarbejdsaftale kan medvirke til.

Vi har efter aftale beskrevet SKAT's nuværende praksis for fastlæggelse af skattemæssige indgangsværdier for varmeværker ved disses overgang fra skattefritagelse til skattepligt.

Afsnit 5.1, et baggrundsafsnit, som giver en kort indføring i de nugældende forhold omkring skattefritagelse kontra skattepligt.

Afsnit 5.2 og 5.3, indeholder en beskrivelse af SKAT's nuværende praksis ved fastlæggelse af skattemæssige indgangsværdier samt de udfordringer, som denne praksis medfører.

Afsnit 5.4, indeholder en opstilling af andre skattemæssige forhold, som kan have betydning i forbindelse med skattepligtsspørgsmål.

5.1 BAGGRUND

Nedenfor gengives i korte træk de umiddelbare udfordringer, som varmeværker står over for i forbindelse med en ophævelse af deres skattefritagelse.

Nedenstående sondringer er væsentlige, så længe den generelle skattefritagelse for varmeværker består. Hvis den ophæves, som det var tilfældet for vandsektoren, vil der formentlig blive indført en særskilt generel skattepligtsbestemmelse for varmeværker. En sådan ændring overflødiggør nedenstående sondringer.

5.1.1. Forhold som efter den nugældende lovgivning/praksis kan medføre ophævelse af skattefritagelse.

Listen med "faldgruber", som kan medføre, at et fjernvarmeværk ikke opfylder betingelserne for skattefritagelse - og derfor anses som skattepligtigt - er efterhånden ved at være lang.

Vi skal ikke opliste alle, men blot nævne et par enkelte:

- Det skal være et "varmeværk" - dvs. der skal være en egenproduktion af varme
- Der må ikke være elproduktion (eksempelvis solcelleanlæg)
- Vedtægten opfylder ikke de objektive betingelser
- Der må ikke leveres varme til procesformål / industrielle formål
- Salg af administrative / driftsmæssige ydelser

- Kreditgivning ved tilslutning til fjernvarme
- Långivning til energibesparende ombygninger m.v.

5.1.2 Subjektiv skattepligt

Når et varmekværk overgår fra skattefrihed til skattepligt, er det første spørgsmål, som skal besvares, hvilken skattepligtsbestemmelse er varmekværket omfattet af.

Dette beror dels på, hvorledes varmekværket er organiseret (selskabsform), og hvad der har begrundet overgangen til skattepligt.

Drives varmekværket i regi af et aktieselskab, så beskattes det som et aktieselskab

Hvis overgangen til skattepligt skyldes elproduktion, så beskattes varmekværket som et elselskab (samme beskatning som et aktieselskab).

Drives varmekværket i en forening eller andelsselskabslignende forening, så beskattes det typisk som en forening (selskabsskattelovens § 1, stk. 1, nr. 6, benævnes typisk "foreningsbeskatning")

Foreningsbeskatningen beror på en konkret vurdering og er ikke på forhånd givet, men det er vores erfaring, at langt størsteparten af varmekværker vil blive omfattet heraf.

Sondringen mellem skattepligtsbestemmelserne er væsentlig, da den afgør, hvad varmekværket fremover beskattes af, og hvilke aktiver og passiver m.v. der skal opgøres skattemæssige indgangsværdier for.

Interessentskaber

Der ses i nærværende sammenhæng bort fra varmekværker, som drives i interessentskabsform. Interessentskaber udgør en selvstændig skatteretlig problemstilling, idet disse ikke er omfattet af selskabsskatteloven og derfor ikke kan være skattefritagne. Skattepligten påhviler i stedet den enkelte interessent.

Afgørelsen af, hvorvidt der i skattemæssig henseende er tale om et interessentskab eller ej, beror ikke på anvendelsen af betegnelsen "I/S" men er en konkret vurdering af en flæthed af faktorer i forhold til vedtægt og varmekværkets hidtidige virke. SKAT har indtil videre vist sig pragmatiske i deres hændtering.

5.1.3 Beskatningsgrundlag / relevante skatteaktiver

Skattepligtsbestemmelsen afgør, hvad det enkelte varmekværk skal beskattes på grundlag af og dermed også hvilke aktiver og passiver, der fastlægges skattemæssige indgangsværdier for.

Beskatningsform	Beskatningsgrundlag	Skatteaktiver
Aktieselskabsbeskatning	Alle indtægter og udgifter m.v. er skatterelevante.	Der skal ske skattemæssig værdiansættelse af samtlige aktiver og passiver.
Foreningsbeskatning	Erhvervsmæssige indtægter beskattes. Omsætning med medlemmer er ikke en erhvervsmæssig indtægt.	Der skal "kun" ske skattemæssig værdiansættelse af de aktiver, der anvendes til at erhverve den erhvervsmæssige omsætning.

5.1.4 Dansk Fjernvarmes medlemskreds

Langt hovedparten af Dansk Fjernvarmes medlemmer, der ikke producerer el, vil umiddelbart falde i kassen "foreningsbeskatning".

I disse tilfælde udgør skattepligten et "mindre" problem, idet varmemærkerne typisk kun beskattes af tilknyttede aktiviteter, og der skal alene ske en skattemæssig værdiansættelse af de aktiver, der anvendes til den tilknyttede aktivitet.

Foreningsbeskatning medfører derfor typisk ikke beskatning af "varmevirksomheden", som de facto videreføres skattefrit.

5.1.4.1. Særlige tilfælde ved foreningsbeskatning

Foreningsbeskattede varmemærker kan i særlige tilfælde risikere at skulle beskattes, forholdsmæssigt, af varmevirksomheden og dermed også skulle værdiansætte produktionsanlæg, ledningsnet m.v.

Denne situation opstår i de tilfælde, hvor der leveres varme til ikke-medlemmer.

Vi er bekendt med, at dette scenarie kan opstå i følgende type situationer:

- Der er leverancer til kommunale ejendomme, og kommunen er ikke andelshaver
- Varmeværket har varmeaftagere som ikke ønsker at være andelshavere, eller hvor det ikke er muligt.

Derudover kan situationen i princippet også opstå, hvis et varmemærk er organiseret som en selvejende organisation, dvs. uden en kreds af andelshavere.

5.1.4.2 Aktieselskabsbeskatning

Medlemmer af Dansk Fjernvarme, som overgår fra skattefrihed til skattepligt, vil blive omfattet af aktieselskabsbeskatning, hvis de er organiseret som aktie- eller anpartsselskaber eller har elproduktion. I disse tilfælde er alle indtægter og udgifter skatterelevante, og der skal ske værdiansættelse af samtlige aktiver og passiver.

5.2 UDFORDRINGER VED DEN SKATTEMÆSSIGE VÆRDIANSÆTTELSE / SKATTEMÆSSIGE INDGANGSVÆRDIER

Nedenstående er baseret på den praksis/model, som SKAT har udviklet omkring fastlæggelse af skattemæssige indgangsværdier i forbindelse med vandsektorens overgang til skattepligt i 2010.

Vi ved fra konkrete sager, at SKAT anvender den samme praksis/model ved værdiansættelse af varmemærker. Modellen anvendes her uden nogen form for sektortilpasning etc.

5.2.1 Betydning af de skattemæssige indgangsværdier

Betydningen af de skattemæssige indgangsværdier kan umiddelbart opsummeres til følgende:

- Skattemæssige afskrivningssaldi
- Fastlæggelsen af et varmemærks skattemæssige afskrivningssaldi er det helt centrale spørgsmål for opgørelsen af den skattepligtige indkomst. Hvis de skattemæssige afskrivningssaldi er mindre

end de regulatoriske værdier, så vil varmeværket hurtigere blive skattebetalende end hvis værdierne er højere eller på niveau hermed. Dette beror på, at selve forskellen mellem de to værdisæt er udtryk for et beskatningsgrundlag, hvor skatten vil blive udløst over tid ("udskudt skat").

- Skattemæssige anskaffelsessummer

- Den skattemæssige anskaffelsessum har betydning for avanceopgørelser m.v. i forbindelse med et eventuelt salg, eksempelvis ved salg af en ejendom.

5.3 DE NUGÆLDENDE REGLER

5.3.1. Overgang fra skattefrihed til skattepligt

Hvis et skattefritaget varmeværk overgår til skattepligt, så vil opgørelsen af de skattemæssige indgangsværdier skulle ske efter bestemmelserne i selskabsskattelovens § 5 D.

Driftsmidler

Bestemmelsen tager det afsæt, at driftsmidler m.v. skal værdiansættes til deres handelsværdier på tidspunktet for overgangen.

Ejendomme

Ejendomme værdiansættes til den seneste offentlige ejendomsvurdering fra året før overgangen til skattepligt.

5.3.2. Udskillelse fra en kommune

Såfremt en kommune udskiller et varmeværk til et selskab m.v., som ifalder skattepligt, så er det SKAT's opfattelse, at værdiansættelsen skal ske med afsæt i ligningslovens § 2 (Transfer Pricing-reglerne).

Transfer Pricing-reglerne er også baseret på anvendelsen af handelsværdier, men der er en række gradsforskel m.v. mellem Transfer Pricing-reglerne og selskabsskattelovens § 5 D.

SKAT har imidlertid anvendt den samme værdiansættelsesmodel over for vandsektoren, uanset hvilken bestemmelse der regulerede overgangen.

5.3.3 Overgang fra foreningsbeskatning

I princippet kan et varmeværk også overgå fra foreningsbeskatning til aktieselskabsbeskatning. I disse situationer skal de skattemæssige indgangsværdier opgøres på grundlag af de faktiske, historiske anskaffelsessummer.

5.3.4. SKATs praksis

SKATs nuværende praksis er opstået i forbindelse med vandsektorens overgang til skattepligt i 2010.

Ved vandsektorens overgang til skattepligt selvangav vandselskaberne deres skattemæssige indgangsværdier på forskelligt grundlag:

- Vandselskaber overgået før den 1. januar 2010 selvangav deres indgangsværdier baseret på opgørelser af aktivernes nedskrevne genanskaffelsespriser. Det vil sige en opgørelse af, hvad

det vil koste at genanskaffe et givet aktiv med en given alder og restlevetid. Disse opgørelser var typisk lavet af rådgivende ingeniørfirmaer eller baseret på anvendelse af data anvendt ved DANVA's benchmark analyser.

- Vandselskaber overgået den 1. januar 2010 selvangav deres indgangsværdier på grundlag af myndighedernes fastsatte regulatoriske værdier for det enkelte selskab. Disse værdier er opgjort som et gennemsnit af den nedskrevne genanskaffelsespris og den historiske anskaffelsessum.

Fælles for ovenstående er, at værdiansættelserne er baseret på omkostningsbestemte værdiansættelsesmodeller.

I de konkrete igangværende sager vedrørende varmeselskaber er de skattemæssige indgangsværdier selvangivet på grundlag af de varmeprismæssige værdier, hvilket også er udtryk for omkostningsbaserede værdiansættelsesmodeller.

SKAT har i forbindelse med vandsektoren og i de konkrete sager vedrørende varmeselskaber afvist de selvangivne værdier og taget det standpunkt, at værdiansættelser kun kan ske på grundlag af indkomstbaserede modeller, det vil sige SKAT's DCF-model, som beskrives nedenfor.

SKAT's begrundelse har været, at de selvangivne værdier efter SKAT's opfattelse ikke er udtryk for handelsværdier, hvorfor SKAT har set sig nødsaget til at gennemføre et skattemæssigt skøn. SKAT har endnu ikke i nogen af de mange sager kunnet dokumentere, at de selvangivne værdier ikke er udtryk for en objektiv handelsværdi.

Det er her væsentligt at bemærke, at SKAT i en af de igangværende sager inden for varmesektoren har afvist faktiske handelspriser for aktiver købt af tredjemand i det samme år, som varmeværket overgik til skattepligt.

Særlige sager

Det har i enkelte sager været gjort gældende over for SKAT, at de konkrete vandselskaber er overgået fra foreningsbeskatning til skattepligt, hvorfor de skattemæssige indgangsværdier skal fastsættes på grundlag af de oprindelige anskaffelsessummer.

SKAT har også i disse sager afvist de selvangivne værdier under henvisning til, at de konkrete selskaber

– uden at opfylde betingelserne for at være skattefritagne – har ageret som havde de været skattefritagne.

5.4 SKATS VÆRDIANSÆTTELSE

5.4.1. Driftsmidlerne

SKAT har i forbindelse med vandsektorens overgang til skattepligt udviklet en særlig værdiansættelsesmodel, som også anvendes på varmeselskaber.

Modellen er en såkaldt DCF-model. Vores erfaring fra vandsektoren er, at DCF-modellen typisk

En DCF-model er en regneteknisk model, som anvendes til at estimere værdien af en investering ud fra det afkastkrav og den risikoprofil, som en investor har til en konkret investering.

Modellen er som sådan ikke ny og anvendes i vidt omfang ved vurdering af påtænkte kommercielle investeringer. Den anvendes således i forbindelse med eksempelvis virksomhedshandler etc., hvor såvel køber som sælger har behov for at estimere en forventet pris af en virksomhed baseret på forventninger til virksomhedens evne til at generere afkast.

Den værdi, som DCF-modellen beregner, er værdien af den pengestrøm / indtjening, som en investering kan give investor. Modellen er som sådan ikke udviklet eller egnet til at beregne værdien af hvile-i-sig-selv virksomheder, idet den kræver et afkast til investor, som kan sammenlignes med afkastet af alternative investeringer.

En DCF-beregning er ikke et sandhedsbevis men blot udtryk for et forventet niveau og kan som sådan normalt ikke stå alene. Der gennemføres således normalt et såkaldt sanity tjek, hvor de beregnede værdier efterprøves ved stikprøver til underliggende markedspriser.

giver et resultat, som ligger ca. 75 % under de selvangivne værdier.

Anvendelsen af DCF-modellen kræver, at der er et "afkast", som kan danne grundlag for beregningen. SKAT har valgt at foretage beregningen på grundlag af de omsætningstal, som enten fremgår af selskabernes budgetter eller deres årsregnskaber. Det er forskelligt fra sag til sag, hvilket grundlag der anvendes, herunder også hvor mange år der anvendes.

En tommelfingerregel er, at et selskab, som opkræver en lav takst, på det tidspunkt hvor SKAT foretager værdiansættelsen, vil blive ramt hårdere end et selskab, som opkræver den maksimale takst.

En anden tommelfingerregel er, at et selskab, som har anført en lang levetid for dets aktiver i selskabets regnskabspraksis, stilles bedre end et selskab, som oplyser en kortere levetid i dets regnskabspraksis.

Der ses således at knytte sig en høj grad af vilkårlighed til SKAT's anvendelse af modellen.

Modellen, som derudover anvendes fuldstændigt generisk, indeholder derudover en række andre beregningstekniske forudsætninger, som må anses for særdeles diskutabel. Disse knytter sig til den kalkulationsrente, som SKAT har anvendt i modellen. Herunder er det helt åbenbart, at SKAT ikke foretager nogen afvejning af de skøn, som modellen er baseret på.

SKAT's model beregner, i teorien, den samlede værdi af den virksomhed, den anvendes på. Den beregnede værdi skal herefter fordeles på samtlige aktiver og passiver i virksomheden.

SKAT's praksis er imidlertid, at værdien alene henføres til de to hovedkategorier inden for skattemæssige afskrivninger: produktionsanlæg og ledningsnet.

SKAT accepterer således normalt den selvangivne værdi af ordinære driftsmidler, det vil sige biler m.v.

5.4.2. Ejendomme

Den skattemæssige værdi af ejendomme fastsættes på grundlag af den offentlige ejendomsvurdering fra året før overgangen til skattepligt.

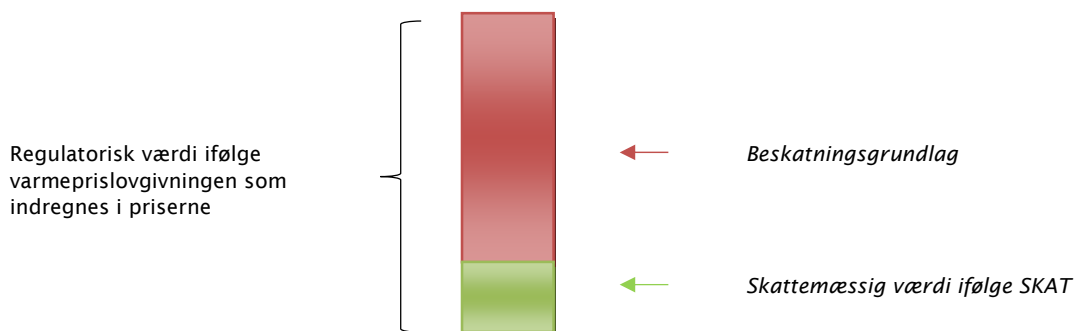
Det har vist sig, at ejendomsvurderingen på forsyningsrelaterede ejendomme udgør en selvstændig udfordring.

I mange tilfælde vil forsyningsrelaterede ejendomme være vurderet til 0,- eller undtaget fra vurdering. SKAT vil i disse tilfælde fastsætte den skattemæssige indgangsværdi i overensstemmelse med ejendomsvurderingen, uagtet at denne er åbenbart forkert.

Der findes derudover en række ejendomsvurderinger, som er åbenbart forkerte. Det er forskelligt, hvordan SKAT har ageret i forhold til sådanne.

5.4.3. Konsekvens af SKATs praksis

Den umiddelbare konsekvens af SKAT's praksis og anvendelsen af DCF-modellen er, at et varmekværk, som overgår fra skattefrihed til skattepligt (forudsat der er tale om en overgang til fuld skattepligt), vil blive beskattet af forskellen mellem den varmeprisregulatoriske værdi og den skattemæssige værdi.



Uagtet det regulatoriske hvile i sig selv-princip slår beskattningen således igennem, idet grundlaget for de skattemæssige omkostninger (afskrivningerne) ikke har samme størrelse som de regulatoriske.

Skatten påhviler varmekværkerne som en udskudt skat på tidspunktet for overgangen til skattepligt. Det er som sådan ikke muligt at sige, hvornår skatten udløses. Dette vil ske gradvist over tid.

5.4.4. Konsekvens på forbrugerniveau

Idet varmekværker er underlagt hvile i sig selv-princippet, så vil de skatteomkostninger, som et varmekværk pålægges, blive opkrævet hos forbrugerne. Opkrævningen af en skatteomkostning er i sig selv en skattepligtig indtægt, som beskattes. Det vil sige, at forbrugerne i realiteten kommer til at betale skat af skatten, hvortil der skal tillægges moms.

5.5. ANDRE SKATTEMÆSSIGE FORHOLD

5.5.1. Forhold i forbindelse med overgang til skattepligt

I forbindelse med en eventuel overgang til skattepligt vil der være andre forhold, som kan få betydning for varmeværkers indkomstopgørelser, og som bør adresseres.

5.5.2. Historiske over-/underdækninger

Såfremt der ikke fastlægges en særskilt hjemmel, så vil historiske over-/underdækninger udgøre en selvstændig udfordring.

- En underdækning, som opkræves efter overgangen til skattepligt, vil blive anset for skattepligtig indkomst i det år, hvor den opkræves.
- En overdækning, som tilbagebetales efter overgangen til skattepligt, kan ikke fratrækkes ved opgørelsen af den skattepligtige indkomst (der opnås dog indirekte fradrag, hvis tilbagebetalingen kommer til udtryk ved en takstnedsættelse).

5.5.3. Ejendomme

Anskaffelsessummen fastlægges på grundlag af den offentlige ejendomsvurdering. Ejendomsvurderingerne for forsyningsrelaterede ejendomme ses typisk at være fejlebehæftede, ansat til 0,- eller undtaget fra vurdering.

Såfremt varmeværkerne / SKAT ikke har haft fokus på at berigtige ejendomsvurderingerne, så vil det være fordelagtigt, at dette forhold belyses i forbindelse med en eventuel generel overgang til skattepligt.

5.5.4. Tjenestemandspensioner

Såfremt der måtte være kommunale værker, som beskæftiger tjenestemænd, og disse værker skal godtgøre kommunen omkostninger til historiske tjenestemandspensioner, så vil det kræve en særlig hjemmel, førend der opnås skattemæssigt fradrag herfor.

Denne hjemmel er givet til såvel el- som vandsektoren.

5.5.5. Hensættelser

Varmeværkerne bør være opmærksomme på, at hensættelser i skattemæssig henseende ikke medfører fradrag. Den bagvedliggende indkomst beskattes i opkrævningsåret.

Omvendt medfører anvendelsen af hensættelser ikke beskatning i det år, hvor de anvendes. Hensættelser, som er foretaget i årene før overgangen til skattepligt, vil således som udgangspunkt ikke blive beskattet.

5.5.6. Anskaffelser efter overgang til skattepligt

Såfremt der ikke opnås en tilfredsstillende løsning omkring opgørelsen af skattemæssige indgangsværdier for varmeværker, så er det værd at bemærke, at aktiver m.v., som anskaffes efter overgangen til skattepligt, indgår til deres fulde anskaffelsessum.

Et varmekværk, som skal overgå til skattepligt, vil – uanset årsagen hertil – med SKAT's nuværende praksis stå i en langt mere fordelagtig skattemæssig position, hvis nyanskaffelser først idriftssættes efter overgangen til skattepligt.

5.5.7. Omstruktureringer, sammenlægninger m.v.

Ved omstruktureringer, sammenlægninger m.v. er udgangspunktet, at der skal ske en beskatning på grundlag af den gennemførte transaktion.

Fusionsskatteoven giver under en række forudsætninger mulighed for at gennemføre visse transaktioner skattefrit.

En af disse muligheder er eksempelvis skattefri fusion.

Anvendelsen af denne mulighed forudsætter imidlertid, at begge parter er skattepligtige. Der kan således ikke gennemføres en skattefri fusion af et skattepligtigt varmekværk (beskattet som et aktieselskab) og et skattefritaget eller foreningsbeskattet varmekværk.

På grundlag af SKAT's seneste praksis vil et skattepligtigt varmeselskab (aktieselskabsbeskattet), som overtager en skattefritaget enhed, blive tilskudsbeskattet, såfremt SKAT mener at der er tilført det skattepligtige selskab en nettoformue i forbindelse med sammenlægningen.

SKAT har anvendt ovenstående praksis på vandselskaber, og Skatterådet har i et bindende svar tilkendegivet, at denne praksis også vil være gældende ved en sammenlægning af et kraftvarmekværk og et skattefritaget varmekværk.

Vandsektoren har i forlængelse af ovenstående og med henblik på at fremme konsolideringen fået indført en særbestemmelse, som medfører, at der ikke skal ske beskatning af det modtagende selskab, hvis det modtagende selskab indvilger i, at der ikke kan afskrives skattemæssigt på de aktiver og passiver m.v., der overtages ved fusionen.

6 PROCESPLAN FOR FUSION AF ANDELSSELSKABER

ADVOKATFIRMAET ENERGI & MILJØ v/advokat Pernille Aagaard Truelsen

Advokatfirmaet
energi & miljø

Opgave	Bemærkning	Ansvarlig/frist
AFKLARING	Tilvejebringelse af afklaring i bestyrelserne i de selskaber, der ønsker at fusionere, med henblik på at fastlægge, om der kan opnås enighed.	
Leveringsvilkår	Sammenligning af leveringsvilkår mellem selskaberne, hvor adskiller de sig og hvordan kan fælles vilkår laves. NB ændring af vilkår skal som udgangspunkt varsles i forhold til forbrugerne, inden de kan træde i kraft med et varsel på 3 måneder. Forskelle i leveringsvilkår vilkår kan blandt andet vedrøre leveringspunktet, herunder om veksler ejes af selskab, afkølingskrav mv.	
Takster og tilslutningsbidrag	Takststruktur og takstniveau mellem selskaberne skal afklares med henblik på at fastlægge forskelle. Det vil være muligt at bibeholde forskellige takster – i de to selskabers forsyningsområder, også efter fusion – men kun for en periode. Det anbefales, at hovedelementerne i fremtidig fælles takststruktur og takstniveau fastlægges, samt i hvilket omfang, der i en periode skal være takstdifferentiering. I forhold til undersøgelse af takststruktur skal det tillige afklares, hvorledes selskaberne har håndteret tilslutningsbidrag. Visse selskaber har undladt opkrævning af tilslutningsbidrag.	
Fri egenkapital og andelskapital	Størrelsen og eksistensen af eventuel fri egenkapital og andelskapital skal afklares. Visse selskaber kan have opført tilslutningsbidrag som andelskapital i selskabet, og der skal foretages en afklaring af, om andelskapitalen er reel eller blot bogført tilslutningsbidrag. Visse steder er opgjort en fri egenkapital, uden at kapitalen er godkendt af Energitilsynet. Det skal afklares, om den fri egenkapital er godkendt af Energitilsynet, idet en forrentning heraf kun kan indregnes i varmeprisen med Energitilsynets godkendelse.	
Vedtægter	Parterne skal tage stilling til indholdet af de nye vedtægter. Særligt skal der tages stilling til bestyrelsens sammensætning	

	og eventuelt stemmernes fordeling mellem grupper.
Aktiviteter	Aktiviteterne i de to forskellige selskaber skal fastlægges med henblik på at få afklaret, hvilke aktiviteter, der er i selskaberne, herunder om der er aktiviteter, der skal udskilles i særskilt selskab for at undgå skattepligt.
Fortsættende selskab	Afklaring af, hvilket af de to selskabers CVR nr., som skal være det fortsættende – og dermed hvilket selskab, som skal være det fortsættende selskab. Fusion af to andelsselskaber kan kun gennemføres ved en aktivoverdragelse fra det ene selskab til det andet, hvorefter det selskab, som overdrager aktiverne, likvideres. Afklaring bør ske i sammenhæng med en skatteretlig vurdering.
Medarbejdere	Afklaring af, hvilke medarbejdere hvert selskab råder over samt disses arbejdsopgaver og ansættelsesvilkår. Forskelle i ansættelsesvilkår og overlappende arbejdsopgaver afklares. Medarbejderne er beskyttet efter reglerne i virksomhedsoverdragelsesloven i forbindelse med fusionen og har dermed ret til at bevare gældende ansættelsesvilkår inden for gældende overenskomstperiode. Medarbejderne kan ikke afskediges som følge af fusion.
Synergier	Eventuelle synergigevinster belyses, således at der er øje for, hvor disse kan indhentes senere. Påvisning af synergigevinster vil endvidere kunne indgå i forbindelse med præsentation af fusionen for andelshaverne/ejerne.
Fusionsdato og tidsplan	Datoen for den kommende fusion – det vil sige datoen for overdragelsen af aktiver – skal fastlægges. I sammenhæng hermed udarbejdes en tidsplan.
IDENTIFIKATION	Med henblik på at tilvejebringe grundlag for det videre arbejde med udarbejdelse af udkast til de nødvendige dokumenter til brug for fusionen og myndighedsgodkendelser identificeres de aktiver og passiver, der skal overdrages til det fortsættende selskab.
Grunde og ejendomme	Grunde og ejendomme, som skal overdrages til det fortsættende selskab med angivelse af matr. nr.
Servitutter	Eksisterende ledningsservitutter og lignende, som skal overdrages til det fortsættende selskab.

Ledningsanlæg, veksler mv.	Ledninger, tekniske anlæg mv., som skal overdrages til det fortsættende selskab, skal beskrives, eventuelt ved henvisning til kortbilag.
Brændselslager og øvrige aktiver	Brændselslager og øvrige aktiver, som skal overdrages, skal identificeres.
Medarbejdere	Medarbejdere, som skal overdrages til det fortsættende selskab, skal identificeres, herunder disses ansættelsesvilkår og eventuelle overenskomster.
Løbende aftaler	Løbende aftaler, som skal overdrages til fortsættende selskab, skal identificeres.
Låneaftaler	Låneaftaler, som skal overdrages til det fortsættende selskab, skal identificeres.
Verserende sager	Verserende sager ved energimyndigheder, domstole eller andre skal identificeres.
DOKUMENTER	Gennemførelse af fusionen kræver, at der udarbejdes en række dokumenter dels som dokumentation i forhold til SKAT, dels som fælles fremtidig virksomhedsgrundlag.
Hensigtserklæring	Hvis parterne ikke fra starten kan blive enige om alle detaljerne, men ønsker at tilkendegive ønsket om fusion, kan parterne indlede fusionen med at udarbejde en hensigtserklæring. Hensigtserklæringen kan indeholde oplysninger om parternes interesse for fusion samt de elementer, som parterne indtil videre er enige om. Parterne er ikke retligt forpligtet til at gennemføre en fusion, selvom der er underskrevet en hensigtserklæring.
Fusionsaftale	Aftale mellem de to selskaber, som ønsker at fusionere, med henblik på at fastlægge vilkårene for fusionen. Aftalen bør indeholde en stillingtagen til hovedelementerne i de fælles vedtægter, andelshaverstatus for forbrugerne, takster, taksstruktur, leveringsvilkår, fortsættende selskab og fusionsdato.
Overdragelsesaftale	Overdragelsesaftale fra det ophørende selskab til det fortsættende selskab skal udarbejdes med udgangspunkt i den identifikation, der er foretaget af aktiver og passiver.
Vedtægter	Vedtægterne for det fusionerede selskab skal udarbejdes. I

	praksis udarbejdes vedtægterne ved, at der foretages en vedtægtsændring i det fortsættende selskab.
ØKONOMI	I forbindelse med fusionen skal en række økonomiske forhold afdækkes i samråd med revisorerne for de to selskaber.
Indgangsværdi	Opgørelse af indgangsværdien af aktiverne fra det ophørende selskab.
SKAT	Eventuel henvendelse til SKAT med henblik på forhåndstilkendegivelse af, at fusionen kan gennemføres uden skattemæssige konsekvenser for selskaberne.
Takst	Fastsættelse af kommende års budgetteret takst.
UNDERSKRIFT	Fusionsaftale og overdragelsesaftale underskrives.
Underskriftsmøde	Møde mellem de to bestyrelser, hvor underskrift af overdragelsesaftale og fusionsaftale sker. Dokumenterne bør underskrives inden generalforsamlingen, men med forbehold for generalforsamlingens godkendelse af fusionen. Fordelen ved underskrift inden generalforsamlingen er, at vilkårene for fusionen ikke kan forhandles på generalforsamlingen.
GENERALFORSAMLING	Beslutning om fusion skal godkendes på generalforsamlingen i de to selskaber.
Indkaldelse til generalforsamling	Indkaldelse til generalforsamling i de to selskaber bør ske med enslydende indkaldelser, hvor dagsorden skal indeholde beslutning om fusion for begge selskaber. Dagsorden for generalforsamling i det fortsættende selskab skal tillige indeholde vedtægtsændring i det fortsættende selskab, såfremt vedtægterne ændres i forbindelse med fusion. Dagsorden for generalforsamling i det ophørende selskab skal tillige indeholde et punkt om ophør (likvidation) af det ophørende selskab, herunder eventuelt valg af likvidator.
Afholdelse af generalforsamling med beslutning om fusion og likvidation	Beslutning om fusion skal træffes af generalforsamlingen i de to selskaber efter de vedtægtsbestemmelser, som gælder herom.
Eventuel indkaldelse til 2. generalforsamling	I vedtægterne for hovedparten af selskaber kan beslutning om fusion, vedtægtsændring og ophør først træffes efter to på hinanden følgende generalforsamlinger.

Afholdelse af eventuel 2. generalforsamling	Eventuel 2. generalforsamling skal afholdes.
MYNDIGHEDSINDBERETNING DEBITORSAMTYKKE	Efter fusionen skal der indhentes samtykke fra væsentlige kontraktparter og foretages indberetning til myndigheder.
SKAT	Meddelelse til SKAT senest 8 dage efter fusionsdatoen om det fortsættende selskabs overtagelse af momsreguleringsforpligtigelse Hvis selskabet er skattepligtig skal afsluttende skatteansættelse, sendes senest 1 måned efter fusionsdatoen
Kommune	Henvendelse til kommunen med henblik på at indhente samtykke til, at eventuel kommunegaranti for lån kan overdrages til fortsættende selskab
Långiver	Henvendelse til långiver med henblik på at indhente samtykke til, at eventuelt lån kan overdrages til fortsættende selskab.
Energitilsynet	Energitilsynet skal orienteres om fusionen, således at det ophørende selskab kan udgå af deres Energidata-system.
ØVRIGE OPGAVER EFTER FUSION	Efter fusionen skal gennemføres praktiske foranstaltninger for at sikre, at omverdenen registrerer fusionen og indretter sig herefter.
Opsigelse af aftaler	Aftaler hos det ophørende selskab, som ikke længere er relevante efter overdragelsen til det fortsættende selskab, skal opsiges, f.eks. medlemskaber, IT-licenser mv.
Samarbejdsparter	Samarbejdsparter og mindre kontraktparter hos det ophørende selskab skal have besked om fusionen og at aftale er overdraget til det fortsættende selskab.
Medarbejdere	Medarbejdere, som overdrages fra det ophørende selskab, skal have orientering om overdragelse med navn på ny arbejdsgiver og oplysninger om, at overenskomst tiltrædes. Medarbejderne skal have tillæg til ansættelsesbevis senest 1 måned efter fusionen.
Overenskomster	Eventuelle overenskomster, som ikke videreføres af det fortsættende selskab, skal frasiges senest 4 uger efter fusionsdatoen.
Biler	Biler, som er overdraget, skal omregistreres i det fortsættende selskabs navn.
Aflæsning	I tilfælde af forskudte varmeregnskabsår hos de selskaber, der fusionerer, skal der foretages en ekstra aflæsning hos

Forbrugere	forbrugerne.
	Nye leveringsvilkår og vedtægter skal udsendes til forbrugerne, alternativt oplyses om, at disse kan findes på selskabets hjemmeside.
	Nye leveringsvilkår skal udsendes senest 3 måneder inden fusionsdato. Hvis der ikke er væsentlige ændringer i taksten, kan de anmeldes senere.
Anmeldelse til Energitilsynet	Nye leveringsvilkår og takster skal anmeldes til Energitilsynet.
SIKRINGSAKT	Sikringsakter skal iagttages.
Skøde	Skøder på de ejendomme, som overdrages fra det ophørende selskab til det fortsættende selskab, skal tinglyses.
	Skøder skal tinglyses, inden det ophørende selskab likvideres.
Erhvervsstyrelsen	Anmeldelse af nyt navn mv. efter lov om erhvervsdrivende virksomheder til Erhvervsstyrelsen.
LIKVIDATION	Et andelsselskab kan kun ophøre ved likvidation. Likvidationen gennemføres efter principperne i selskabslovens §§ 217-224, hvis andelsselskabet er registreret hos Erhvervsstyrelsen i medfør af lov om visse erhvervsdrivende virksomheder. Mange andelsselskaber er dog ikke registreret hos Erhvervsstyrelsen, idet § 3 i bekendtgørelse nr. 1022, 2006 undtager selskaberne fra registreringspligt.
Beslutning om likvidation og valg af likvidator	Generalforsamling skal træffe beslutning om likvidation og udpege en likvidator.
Anmeldelse af likvidation til Erhvervsstyrelsen	Likvidation og likvidator skal anmeldes til Erhvervsstyrelsen senest 2 uger efter beslutning om likvidation på generalforsamling. Ved anmeldelsen skal referat fra generalforsamling indsendes.
Proklama	Anmeldelsespligten gælder kun, hvis selskabet er registreret hos Erhvervsstyrelsen.
	En proklamafrist på 3 måneder gælder for likvidationen. Præklusivt proklama kan indrykkes i Statstidende, hvis andelsselskabet ikke er registreret hos Erhvervsstyrelsen. Det anbefales, at der indrykkes præklusivt proklama.

Likvidationsregnskab	Revisor udarbejder likvidationsregnskab.
Endelig likvidation	Beslutning om endelig likvidation træffes på generalforsamling i forbindelse med godkendelse af likvidationsregnskab.
Anmeldelse af endelig likvidation til Erhvervsstyrelsen	Anmeldelse til Erhvervsstyrelsen skal ske senest 2 uger efter generalforsamling, hvor endelig likvidation er godkendt. Anmeldelsespligten gælder kun, hvis selskabet er registreret hos Erhvervsstyrelsen.

7 MODELLER FOR SAMARBEJDE OG FUSION

ADVOKATFIRMAET ENERGI OG MILJØ v/advokat Pernille Aagaard Truelsen

Advokatfirmaet
energi & miljø

7.1 BETYDNINGEN AF SELSKABSFORM

De fleste forbrugerejede varmeværker er selskabsretligt organiseret som et andelsselskab. Et andelsselskab har ikke, som aktieselskaber, en særlig selskabsretlig lovgivning. Andelsselskaber er derimod underlagt nogle uskrrevne andelsretlige principper, som dog langt hen af vejen minder om de samme regler der findes i selskabsloven.

På et væsentligt punkt adskiller andelsselskaber sig dog fra aktieselskaber. Det er ikke muligt at foretage en egentlig fusion af to andelsselskaber. Fusion af andelsselskaber foregår derfor ved, at alle aktiverne fra det ene andelsselskab overdrages til det andet andelsselskab. Det andelsselskab, der overdrager sine aktiver til det fortsættende andelsselskab, likvideres herefter.

Når forbrugerejede andelsselskaber samarbejder, kan samarbejdet foregå ved en samarbejdsaftale, hvor parterne aftaler i fællesskab at løse en opgave. Samarbejdet kan også etableres i selskabsform, således at der etableres et selvstændigt styringsorgan i form af en bestyrelse, som har ansvar for tilrettelæggelse af samarbejdet og styring og ledelse. Samarbejdsselskabet kan organiseres såvel som andelsselskab, interessentskab eller aktie- og anpartsselskab. Hvilken selskabsform der skal vælges beror på en række konkrete forhold, herunder følgende:

- Ansvarsbegrænsning – hvis deltagerne hæftelse for samarbejdsselskabet skal være begrænset skal selskabsformen aktieselskab eller andelsselskab vælges, modsat interessentskab, hvor deltagerne hæfter fuldt ud for interessentskabets aktivitet
- Senere fusion – hvis samarbejdsselskabet senere skal fusioneres med et andet selskab giver selskabsloven aktieselskaber mulighed for relativt simpelt, at gennemføre fusioner, modsat andelsselskaber og interessentskaber
- Udvidelse af deltagerkredsen – hvis deltagerkredsen i samarbejdsselskabet senere forventes at blive udvidet giver selskabsloven aktieselskaber mulighed for relativt simpelt at gennemføre udvidelse af aktionærkredsen.

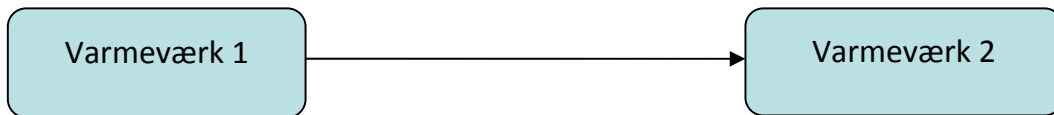
Kommunalt ejede varmeværker er enten organiseret som en del af den kommunale forvaltning eller i et selvstændigt aktieselskab. I de senere år, blandt andet i sammenhæng med vandsektorreformen, har kommuner i vidt omfang valgt, at udskille fjernvarmeværker fra den kommunale forvaltning og ud i selvstændige aktieselskaber.

Aktieselskaber er underlagt selskabsloven. Aktieselskaber har som udgangspunkt et erhvervsøkonomisk sigte, og selskabets vedtægter og kapitaldispositioner skal registreres hos Selskabsstyrelsen. Aktieselskaber skal ledes af en bestyrelse på mindst tre medlemmer. Med den nye selskabslov er ledelse via et tilsynsråd dog også blevet muligt. Fordelingen af aktier mellem deltagerne er typisk fast og ikke afhængig af f.eks. ejernes omsætning med selskabet. Aktiefordelingen foretages med udgangspunkt i de respektive ejeres indskud i selskabet. Anden fordeling kan dog aftales, men det vil kunne have skattemæssige konsekvenser. Aktieselskabets vedtægter suppleres ofte af en ejeraftale som fastlægger rammerne for samarbejdet mellem aktionærerne. F.eks. en aftale om fordeling af bestyrelsesposter mellem ejerne, forkøbsrettigheder til aktier samt særlige forhold der kræver enighed i ejerkredsen eller i det mindste kvalificeret flertal blandt ejerne.

7.2 SAMARBEJDSMODEL NR. 1 – AFTALEMODELLEN

Hvis et varmeværk ønsker at levere ydelser i form af drift eller administration til et andet varmeværk kan det ske ved en aftale. Aftalen skal beskrive, hvilke ydelser, som leveres af det ene varmeværk til det andet varmeværk. Konkret kan varmeværket f.eks. bistå med projektering af nye

varmeforsyningsområder eller med styring, regulering og overvågning af nye varmeproduktionsanlæg.



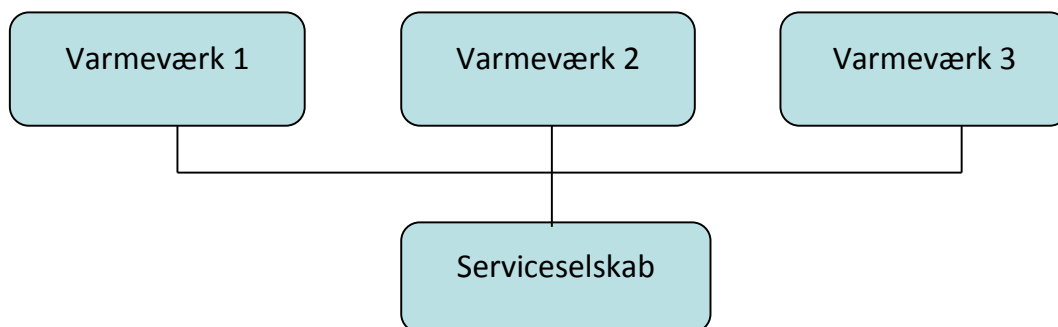
I forhold til varmemærkets prissætning af ydelser, som leveres til det andet varmemærk, vil disse kunne baseres på markedsprisen, medmindre der er tale om, at varmemærket leverer varme. Ved varmelevering mellem varmemærker gælder prisreglerne i varmeforsyningslovens kapitel 4. Det skal dog understreges, at Energitilsynet vil kunne gribe ind, hvis prissætningen medfører så høje priser, at disse må anses som unødvendige.

Indtægterne hos det varmemærk, som er udførende, er indtægter tilknyttet aktivitet. Energitilsynet skal derfor meddele tilladelse til, at aktiviteten kan udføres uden regnskabsmæssig adskillelse.

Et samarbejde mellem to varmemærker, hvor det ene er bestiller og det andet udfører, er ikke særligt forpligtende for nogle af varmemærkerne. Endvidere følger det af de udbudsretlige regler, at det er begrænset hvor mange ydelser et varmemærk kan levere til et andet varmemærk. Hvis værdien af de ydelser, som det ene varmemærk leverer til det andet varmemærk, overstiger tærskelværdien i forsyningsvirksomhedsdirektivet på ca. 3 mio. kr. er der udbudspligt.

7.3 SAMARBEJDSMODEL NR. 2 – A LA CARTE MODELLEN

Hvis to eller flere forbrugerejede og eventuelt kommunalt ejede varmemærker ønsker et samarbejde om løsning om administrative og driftsrelaterede opgaver uden at parterne dog har lagt sig fast på et antal opgaver, der skal løses, og uden at samarbejdet og løsningen kræver væsentlige investeringer i ny infrastruktur eller produktionsanlæg, kan følgende samarbejdsmodel nr. 2 benyttes:



Serviceselskabet skal levere de administrative og driftsmæssige opgaver, som de enkelte varmemærker efterspørger. F.eks. kunne de dreje sig om følgende:

- Projektering af nye forsyningsområder
- Projektering af nye fossilfri varmeproduktionsanlæg
- Indkøb
- Vagt

- Forbrugsafregning
- Løn- og personaleadministration

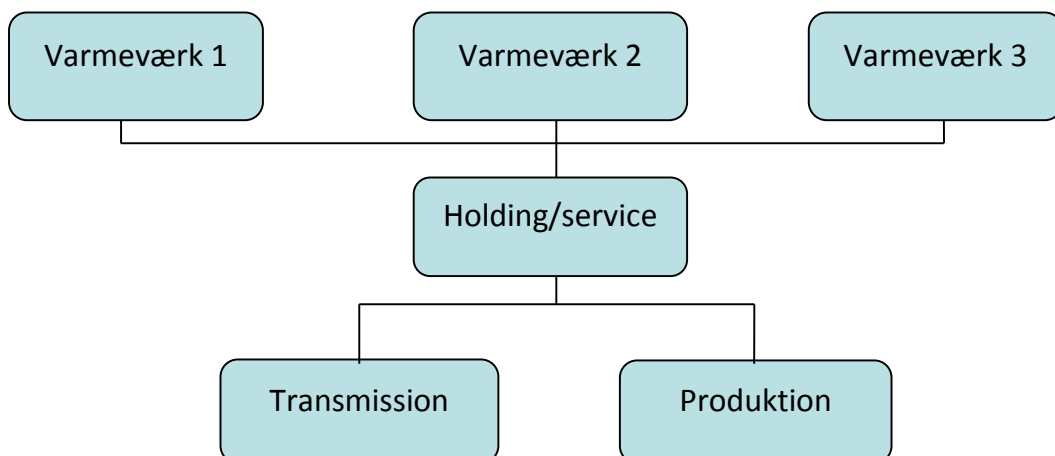
Det skal understeges, at hvis serviceselskabet skal forestå indkøb på vegne af varmemærkerne, skal kriterierne for "Indkøbsfællesskab" i udbudsdirektivet være opfyldt. Herved vil varmemærkernes udbudsforpligtigelse efter forsyningsvirksomhedsdirektivet blive afløftet ved serviceselskabets indkøb, forudsat at serviceselskabet ved indkøb til varmemærkerne iagttager udbudsreglerne i forsyningsvirksomhedsdirektivet. Derimod vil varmemærkerne, som udgangspunkt, uden udbudsretlige begrænsninger kunne overlade serviceselskabet at varetage opgaver. Det vil sige, at selvom varmemærkets omsætning med serviceselskabet overstiger tærskelværdien i forsyningsvirksomhedsdirektivet er der ikke udbudspligt, blot serviceselskabet stedse iagttager betingelser i koncernreglen i forsyningsvirksomhedsdirektivets artikel 23.

Serviceselskabet kan organiseres såvel som andelsselskab som aktieselskab. Selskabsformen er ikke i sig selv afgørende. Afgørende er derimod hvilke ydelser serviceselskabet skal levere og til hvem. Hvis der skal være stor fleksibilitet i hvor mange ydelser det enkelte varmemærk vil købe fra serviceselskabet bør den valgte selskabsretlige model afspejle dette. Hvis serviceselskabet etableres som et aktieselskab, er det muligt at opdele aktierne i f.eks. to aktieklasser henholdsvis A og B aktier. A aktionæren er de varmemærker, som køber alle deres ydelser hos serviceselskabet og måske også har været med til at stifte selskabet ved overdragelse af medarbejdere og aktiver til selskabet. A aktionæren har bestyrelsespost og særlige stemmerettigheder på generalforsamlingen. B aktionæren er den aktionær, som f.eks. kun køber en eller to ydelser fra samarbejdsselskabet. Det kan være f.eks. vagtordning. B aktionæren har f.eks. alene købt en beskeden aktie for 10.000 kr., har indskudt medarbejdere eller aktiver i selskabet og deltager ikke i selskabets bestyrelse og har ingen særlig indflydelse på generalforsamlingen. Det er ikke muligt at opdele andelshaverne i et andelsselskab i forskellige klasser. Derimod kan f.eks. stemmeretten på en generalforsamling i et andelsselskab opdeles f.eks. ud fra omsætningen med selskabet.

Serviceselskabets ydelser kan leveres til varmemærkerne efter såvel et kostpris princip som et markedsprisprincip. Hvis ydelserne leveres til markedspris vil det være muligt for samarbejdsselskabet at optjene et overskud. I forbindelse med stiftelsen af selskabet bør varmemærkerne blive enige om, hvorledes serviceselskabets ydelser skal prissættes.

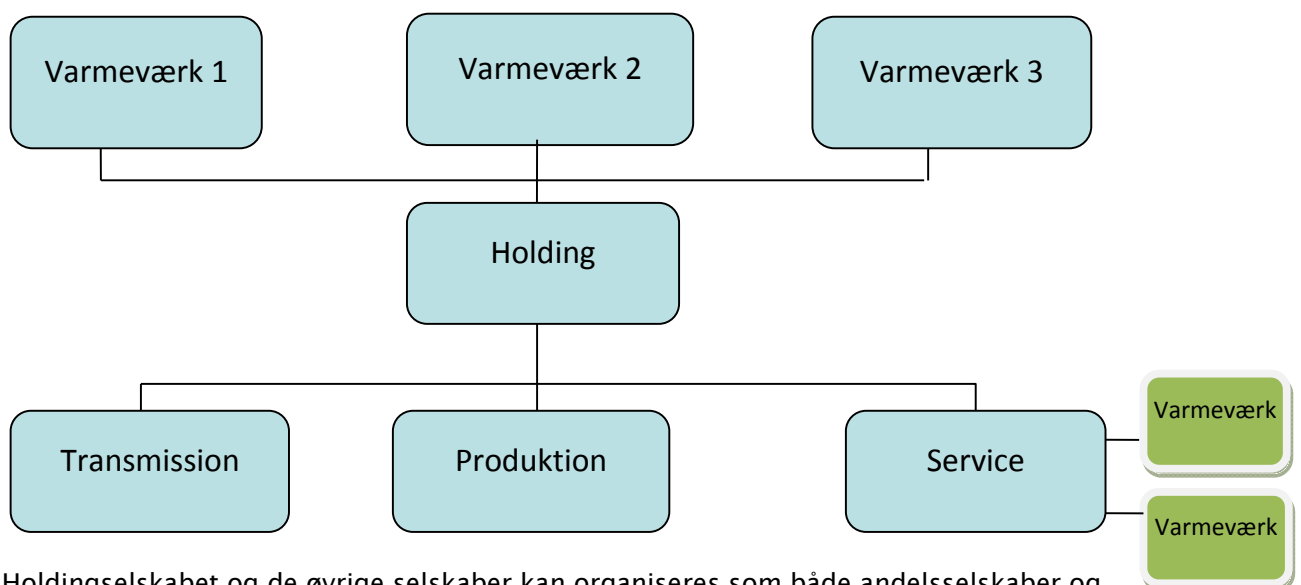
7.4 SAMARBEJDSMODEL NR. 3 – MODELLEN FOR KOLLEKTIVE VARMEFORSYNINGSANLÆG

Hvis to eller flere varmemærker ønsker at samarbejde om etablering og ejerskab af kollektivt varmforsyningsanlæg, f.eks. en transmissionsledning, et varmemærk eller et nyt varmedistributionsområde kan det gennemføres ved at etablere et fælles selskab som ejer og driver anlægget, f.eks. som følgende:



Holdingselskabet vil kunne fungere som det selskab, hvori medarbejderne er ansat og varetager drift af både transmissionsanlæg, produktionsanlæg samt varetager de administrative og serviceopgaver som varmegværker har i forbindelse med distribution af varme i de enkelte områder. Afhængig af hvordan skattereglerne er udformet vil et holdingselskab muligvis senere have en skattemæssig fordel, f.eks. hvis hele eller dele af aktiverne i selskaberne bliver skattepligtige. Et holdingselskab giver nemlig mulighed for sambeskatning mellem selskaberne inden for koncernen.

Hvis der fortsat skal være mulighed for at nogle varmegværker, efter en a la carte model, skal kunne købe administrative og driftsmæssige ydelser fra serviceselskabet, men ikke vil deltage i de selskaber, som varetager varmeproduktion og varmetransmission, bør serviceselskabet etableres som et selvstændigt selskab ved følgende model:



Holdingselskabet og de øvrige selskaber kan organiseres som både andelsselskaber og aktieselskaber eller eventuelt en kombination heraf. Som beskrevet ovenfor er det afgørende hvilke ydelser serviceselskabet skal levere og til hvem, og hvorledes skattereglerne er i forhold til produktion og transmission af varme m.v. Som også beskrevet ovenfor giver aktieselskaber mulighed for via aktieklasser m.v. at lave en a la carte model på køb af ydelser se ovenfor under samarbejdsmodel nr. 2 a la carte modellen.

I forhold til ledelse af selskaberne er det muligt, at vælge en "enhedsbestyrelse" således at der er samme bestyrelse i både holdingselskab, transmissionselskab, produktionselskab og serviceselskab.

I forhold til prissætning af de ydelser, som leveres af transmissions- og produktionselskabet til varmegværkerne vil disse være underlagt prisreguleringen i varmeforsyningsloven. I forhold til prissætningen af ydelser fra serviceselskabet kan såvel princippet om markedsprincipper og kostprisprincipper anvendes.

7.5 FUSIONSMODEL NR. 1 – FORBRUGEREJET VARMEVÆRKER MED TAKSTHARMONISERING

Hvis to eller flere varmegværker organiseret som andelsselskaber ønsker at fusionere, kan en fusion gennemføres i henhold til vedlagte procesplan.

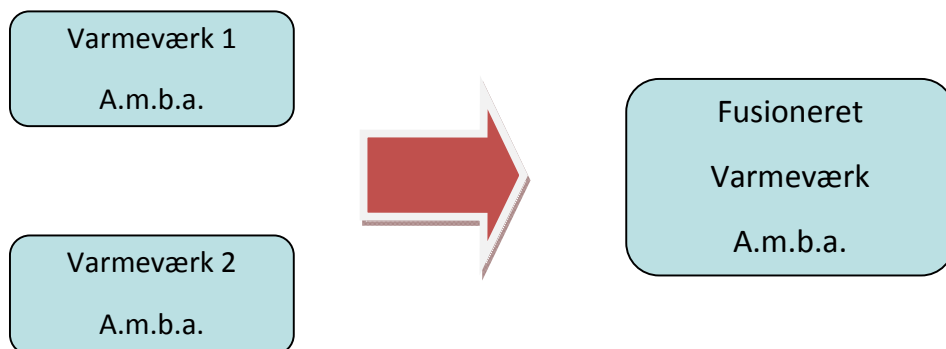
Fusionen vil kunne starte med en drøftelse mellem fusionsparterne om følgende emner:

- Takster og takststruktur
- Leveringsvilkår
- Vedtægter, herunder stemmeret og bestyrelsens sammensætning
- Det fusionerede selskabs aktiviteter
- Mulige synergigevinster
- Medarbejdere
- Hvilket selskab, der er det fortsættende selskab
- Tidspunkt for fusion og tidsplan

Hvis parterne kan blive enige om ovenstående forhold, kan der udformes en fusionsaftale, hvori der indgås aftale mellem parterne om fusion og med stillingtagen til blandt andet ovennævnte emner, se i øvrigt vedlagte procesplan.

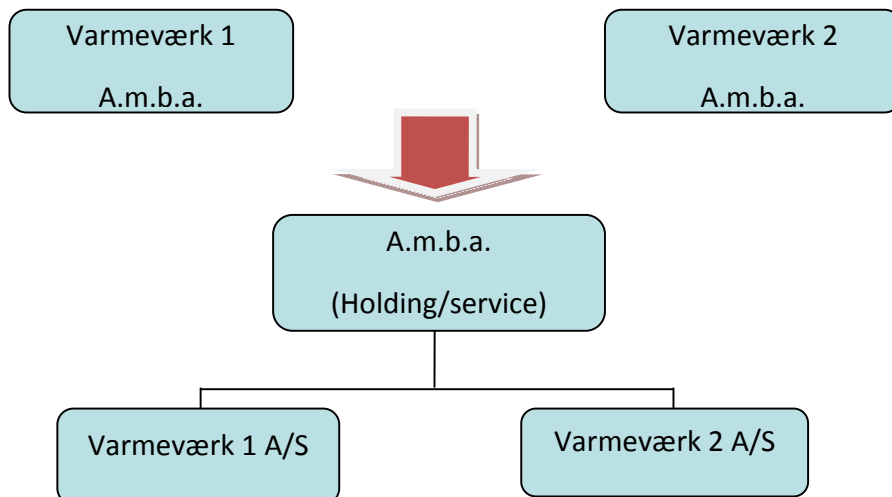
Bliver parterne ikke umiddelbart enige om ovenstående forhold, kan fusionen alternativt indledes med en hensigtserklæring, hvori parterne erklærer, at de har til hensigt at fusionere samt de forhold, som parterne er enige om, kan angives i hensigtserklæringen, mens der må forhandles videre om de øvrige forhold.

En fusion resulterer typisk i ét selskab efter fusionen, se nedenstående figur:



7.6 FUSIONSMODEL NR. 2 – FORBRUGEREJET VARMEVÆRKER UDEN TAKSTDIFFERENTIERING

Hvis varmeværkerne i forbindelse med fusionsforhandlingerne ikke kan blive enige om f.eks. fremtidig takstharmonisering m.v. kan fusionen også gennemføres på en sådan måde, at der efter fusionen består to selvstændige varmeværker, som leverer til hvert sit forsyningsområde med hver sine takster, men dog således at værkerne har fælles ejerkreds. Se figuren på næste side:



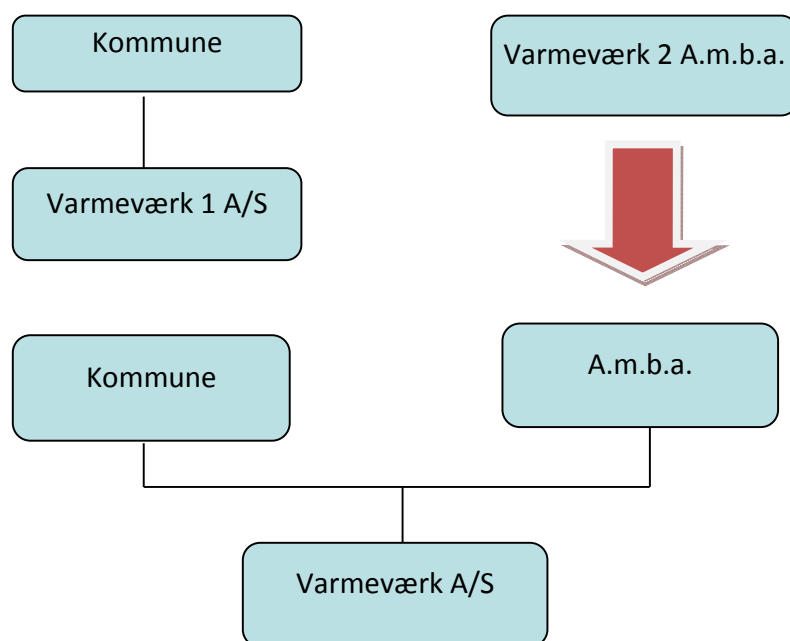
Drift, service og administration af de to varmekærker varetages af andelsselskabet, hvori også alle medarbejderne ansat. Herved opnå stordriftsfordelene fra fusionen uden at takstmæssig harmonisering er nødvendig i forbindelse med fusionen.

Det skal understreges, at varmekærkerne vil skulle organiseres som aktieselskaber i ovennævnte model, fordi der kun er en "ejer" i form af andelsselskabet. Et andelsselskab kan ikke etableres med kun en andelshaver.

Uanset der er flere selskaber kan der godt laves en "enhedsbestyrelse", således at der er samme bestyrelse i andelsselskab, varmekærk 1 og varmekærk 2. Der er ikke krav om enhedsbestyrelse, men det vil ofte være nemmere, i forhold til at koordinere og undgå mistillid mellem selskaberne.

7.7 FUSIONSMODEL NR. 3 – FORBRUGEREJET OG KOMMUNALT VARMEKÆRK

Hvis der skal laves en fusion mellem et forbrugerejet varmekærk og kommunalt ejet varmekærk kræver det, at det kommunale varmekærk forinden er udskilt i et særskilt aktieselskab. Herefter vil der kunne laves følgende fusion:



Drift, service og administration af Varmekærk A/S varetages af personalet, som er ansat i Varmekærk A/S. Det vil sige, at der ikke vil være ansat personale i andelsselskabet.

Der vil ikke kunne etableres en enhedsbestyrelse mellem Varmekærk A/S og andelsselskabet, idet kommunen også vil skulle udpege et antal bestyrelsesmedlemmer til varmekærkets bestyrelse.

8 RETTELSE AF ALMINDELIG OG TEKNISKE BESTEMMELSER SAMT TAKSTBLAD

DANSK FJERNVARMES PROJEKTSELSKAB (DFP) v/Projektchef Mogens Nielsen

8.1 RETTELSE AF AFTALEDOKUMENTERNE MED FORBRUGERNE.

Når det besluttet at gennemføre en fusion, er der nogle vigtige dokumenter, der skal tilpasses. Disse er: Vedtægter for A.m.b.a. selskaber, almindelige- og tekniske leveringsbestemmelser samt takstblad.

Dette afsnit tager udgangspunkt i, at det fortsættende selskab vil være et A.m.b.a. selskab, og derfor fortsat være forbrugerejet.

Dansk Fjernvarme har vejledninger til, hvordan de nævnte dokumenter bør udformes. Disse vejledninger er gennemarbejdet i samarbejde med Energitilsynet, som endvidere har behandlet disse på tilsynsmøder. Derved er der opnået stor sikkerhed for, at når varmegværker følger disse vejledninger, så er varmegværket i tråd med nyeste love og afgørelser.

8.2 VEDTÆGTER (ANDELSELSKABER)

Ved en fusion/sammenlægning skal vedtægterne for det fortsættende A.m.b.a. tilrettes, således at disse kan rumme det fortsættende værks samlede aktiviteter og forsyningsområder.

Varmegværkernes bestyrelse bør derfor i god tid inden en fusion gennemlæse og drøfte, hvilke forhold der skal gælde for varmegværket efter fusionen. Der skal bl.a. tages stilling til, hvilke aktiviteter der skal udføres af varmegværket, direkte eller i datterselskaber (af hensyn til eventuel skattefrihed). Det skal vurderes, hvem der kan være andelshaver, hvilke stemmefordelinger der skal være til andelshaver, hvordan bestyrelse skal sammensættes, så de enkelte forbrugergrupper får den fornødne indflydelse på værkets drift, om der skal være en overgangsbestyrelse m.m.

Eventuelle nye vedtægter bør være aftalt inden værkerne beslutter sig endeligt for fusion, således disse kan blive en del af grundlaget for at tage beslutningen. Nye vedtægter skal besluttet af generalforsamlingen i henhold til eksisterende vedtægters bestemmelser om ændringer.

8.3 ALMINDELIGE- OG TEKNISKE LEVERINGSBESTEMMELSER

Ved en fusion af to eller flere værker er der stor sandsynlighed for, at de enkelte værker er blevet drevet efter forskellige leveringsbestemmelser. Det er samtidig konstateret, at en del varmegværker nok følger en version af Dansk Fjernvarmes vejledninger for området, men at mange værker ikke har opdateret værkets leveringsbestemmelser i en lang årrække. Samtidig har en række værker valgt at tilføje eller slette noget i forhold til vejledningernes anbefalinger. Dette har bevirket, at nogle værkers leveringsbestemmelser ikke overholder gældende praksis.

Dansk Fjernvarmes vejledninger for hhv. almindelige leveringsbestemmelser og tekniske leveringsbestemmelser bør i videst muligt omfang følges. Dog skal bemærkes, at værkerne skal anvende vejledning for tekniske leveringsbestemmelser, der udkommer efteråret 2015, eller nyere udgave, for at være opdateret.

Vælger et varmekværk at tilføje og/eller slette paragraffer i leveringsbestemmelserne i forhold til vejledningsteksterne, vil varmekværkerne ved en konflikt med en forbruger i mange tilfælde stå dårligere, end hvis værket følger vejledningerne.

Typiske eksempler på forhold hvor der er forskelle på værkers leveringsbestemmelser er f.eks.:

Almindelige leveringsbestemmelser (paragrafhenviſning i henhold til vejledning fra Dansk Fjernvarme)		
§ 2.6 Tilslutningsbidrag	Her defineres hvad tilslutningsbidraget består af. (Investeringsbidrag og stikledningsbidrag). Forskellige værker har forskellige benævnelser for disse, ligesom nogle værker har valgt at følge de vejledende takster som Energitilsynet har godkendt, mens andre har beregnet egne takster ud fra lokale prisforhold.	Ved sammenlægning bør disse forhold ensrettes, og fremgå både af leveringsbestemmelserne og af værkets takstblad.
§ 2.9 Byggemodningsbidrag	Ikke alle værker har medtaget paragraf for at må opkræve byggemodningsbidrag.	Ved sammenlægning skal dette forhold ensrettes, og det anbefales altid at værkerne opkræver byggemodningsbidrag. Ved at opkræve byggemodningsbidrag opnås det, at det ikke er de eksisterende forbrugere der løber risiko for tilslutning af et nyt udstykningsområde. Det skal ligeledes fremgå af værkets takstblad, at værket opkræver byggemodningsbidrag.
§ 2.18 og 2.19 Udtrædelsesvilkår	Udtrædelsesvilkår skal både fremgå af værkets vedtægter (af hensyn til andelshavers udtræden) og af værkets leveringsbestemmelser (af hensyn til de af værkets forbrugere der ikke er andelshavere). Udtrædelsesvilkår skal være ens for begge forbrugergrupper.	
§ 5 Måling af fjernvarmeſorbrug	I dette afsnit i leveringsbestemmelserne fastlægges værkets anvendelse af målere, og hvordan målerne aflæses og anvendes til	Der skal være ensartede regler for værkets forbrugere, eller såfremt dette ikke er teknisk muligt, pga. forskelle i udstyr på de værker der fusionerer, skal det fremgå af

	afregning.	leveringsbestemmelserne hvilke vilkår der gælder for forskellige forbrugergrupper.
§6 Betaling m.v.	I dette afsnit beskrives værkets betalingsforhold, rykkerprocedure m.v.	Forholdene skal ensrettes for de fusionerede værkers forbrugere, således at forbrugerne får en ensartet og retfærdig behandling.
Tekniske leveringsbestemmelser		
§ 2.5 Retablering efter fjernvarmearbejde	Denne paragraf er relativ ny, og bør fremgå af nye tekniske leveringsbestemmelser for at give forbrugerne en information om retableringsniveauet på forbrugerens ejendom, efter etablering/udskiftning af udstyr ejet af varmeværket.	
§ 3.1 og 11.5 Anvendelse af servicemontører fra FJR-ordningen.	Det er ikke alle værker, der har valgt at tilslutte sig FJR-ordningen, eller at ville anbefale anvendelse af servicemontører uddannet via FJR-ordningen	Det fusionerede værk skal beslutte sig til hvilke anbefalinger der skal gives i de tekniske bestemmelser.
§ 5 Projektering og udførelse af varmeinstallation	Udover at to værker kan have forskelligt dimensioneringsgrundlag, er der sket ændringer i DS 469 omkring dimensionerede temperaturer for varmeanlæg.	Der er mulighed for at et varmeværk kan skærpe dimensioneringskravene i forhold til DS 469. Det skal besluttes på værket om man ønsker at gøre brug af denne mulighed.
§ 10 Trykprøvning, syn og idriftsættelse.	I dette afsnit beskrives forhold omkring trykprøvning af installation. Forskellige værker kan have forskellige trykniveau på ledningsnettet, og det skal fremgå af leveringsbestemmelserne såfremt dette er tilfældet.	I forbindelse med en sammenlægning skal det vurderes, om forskellige forbrugergrupper skal tilsluttes via forskellige tryktrin. Dette kan have indflydelse på om der kan etableres direkte anlæg til en ejendom.
§ 12 Måling af fjernvarmeforbrug	I dette afsnit orienterer forbrugerne om hvilke forhold der gælder omkring målere. Blandt andet også i hvilket omfang værket anvender fjernaflæsning.	I det fusionerende varmeværk kan der være behov for at der beskrives flere løsninger på hvordan målere håndteres, idet der mange gange er forskelligt udstyr og alder der er placeret hos forbrugerne. Det ændre dog ikke på, at forbrugerne skal behandles ens, og på lige vilkår, hvilket man værket skal sikre via dette afsnit.

Ovenstående tabel viser et udsnit af paragraffer i leveringsbestemmelserne, der kræver særlig opmærksomhed. Listen er dog ikke udtømmende, og et varmekværk bør efter en fusion gennemgå samtlige paragraffer i de to dokumenter, og forsøge at få rettelser til at følge vejledningerne mest muligt. Desuden er det vigtigt at få beskrevet særlige forhold, der gør sig gældende for værket efter sammenlægningen.

Ændring af leveringsbestemmelserne foretages typisk af værkernes ledelse uden forelæggelse for generalforsamlingen. Samtlige forbrugere skal orienteres om ændringer af leveringsbestemmelserne enten pr. brev, via PBS-meddelelse eller andet. Forbrugerne skal desuden have mulighed for at få en kopi af de nye bestemmelser, enten via internettet eller ved at anmode værket om en kopi.

Varmekværkerne skal være opmærksomme på, at såfremt leveringsbestemmelserne ændres væsentligt for forbrugerne, har disse mulighed for at udtræde af værket. Dette gælder dog ikke forbrugere med tilslutningspligt.

8.4 TAKSTBLAD

Værkets takstblad skal ligeledes tilpasses den aftale, der måtte være indgået vedrørende sammenlægning.

En forudsætning for at kende de økonomiske konsekvenser af en fusion, vil være en afdækning af regnskabsmæssige og tekniske forskelle.

Det kan være vanskeligt at sammenligne forskellige værker. F.eks. kan afskrivninger på anlæg være foretaget efter forskellige regnskabsprincipper. Det er derfor vigtigt i forbindelse med en fusion, at få afklaret hvilke værdier parterne har. De gældende afskrivningsregler for varmekværker har til formål at få finansieret et varmekværks investeringer og dermed kunne indregne en investering over en given årrække. Et varmekværk kan derfor på papiret være gældsrit og ikke have nogen værdi, mens der reelt er værdi i både bygninger, grunde, produktions- og distributionsanlæg.

De enkelte parter i en fusion bør derfor få gennemført en vurdering af deres aktiver, i forhold til hvilken værdi disse repræsenterer, såfremt et værks skulle genanskaffe disse, og i samme gennemgang få fastlagt forventede restlevetider af disse aktiver. Når en sådan gennemgang er foretaget, kan der opstilles nøgletal for de enkelte parter. Nøgletallene vil samtidig vise, om det ene værk har højere værdier end det andet værk. Er der væsentlige forskelle på nøgletallene, skal det vurderes hvilke konsekvenser dette vil have på priserne for det fusionerede selskab.

Der er eksempler på, at det værks forbrugere der har de mindste værdier, må betale for at indtræde som andelshaver i et andet værk, for at udjævne forskellene. Denne betaling kan være i form af en engangsbetaling i forbindelse med fusionen, en afdragsordning over en årrække med tinglyst gæld i ejendommen, og opkrævet over taksterne, takstdifferentiering mellem forskellige forbrugergrupper i en fastlagt periode eller andet.

Formålet er, at det værk hvis forbrugere har en relativ høj værdi pr forbruger, ikke kommer til at betale for at forbrugere fra et andet varmekværk, kan få billigere varme.

9 PRAKTISKE OG ADMINISTRATIVE UDFORDRINGER VED SAMMENLÆGNING AF FJERNVARMESELSKABER

DANSKE FJERNVARMEFORSYNINGERS EDB-SELSKAB (DFF-EDB) v/Lars H. Frederiksen

I dette afsnit vil blive fokuseret på de udfordringer, der opstår ved sammenlægning af flere afregningssystemer. Disse udfordringer er selvfølgelig størst, såfremt de berørte fjernvarmeselskaber benytter forskellige IT-leverandører. Men selvom selskaberne før fusionen benytter samme afregningssystem, er det ikke nødvendigvis en simpel opgave at sammenlægge systemerne.

Derefter vil blive gennemgået nogle af de praktiske opgaver, som der er erfaring for, at det administrative personale vil blive involveret i. I den forbindelse lægges vægt på den store kasse med spørgsmål, som det administrative personale formodentlig vil stille ledelsen under den praktiske del af projektet. En del af disse spørgsmål har ikke noget entydigt svar, men vil være problemstillinger som ledelsen bør have gennemarbejdet inden situationen opstår, således at uovervejede "hovsa"-løsninger undgås.

9.1 IT-SAMMENKØRING

Det første og vigtige spørgsmål er, om man ønsker systemerne sammenlagt fra dag ét. Rent teknisk er der jo intet i vejen for, at selskaberne fortsætter med to uafhængige systemer uden integration, og blot tilpasse priserne den nye situation. Det fortsættende selskab vælger herved at foretage sammenkøringen på et senere tidspunkt. Denne løsning kan imidlertid ikke anbefales, da den let kan give administrativt "rod".

Det er langt at foretrække, at systemerne sammenlægges fra dag ét. Herved kan stordriftsfordelene ved reduktion af arbejdsrutinerne udnyttes bedre. Det har været en udbredt misforståelse, at man ikke kan sammenlægge systemerne, så længe der er differentieret prisstruktur, afhængig af hvilket selskab forbrugeren tidligere har været tilknyttet. Et afregningssystem skal kunne håndtere forskellig prissætning på forskellige kundegrupper.

Nærværende beskrivelse omhandler primært forbruger og målerdatabasen. Samkøring af finansregnskabet sker oftest ved registrering af en udarbejdet åbningsbalance i det fortsættende selskabs økonomisystem.

9.2 INDDRAG IT-LEVERANDØREN SÅ TIDLIGT I PROCESSEN SOM MULIGT.

Det er meget vigtigt så tidligt i processen som muligt at få afdækket forskellene i de anvendte systemer, så der kan gøres en indsats for at ensrette data før sammenlægningen. Dette kan kun ske ved at gennemføre en professionel prøvesammenlægning for derved at få en analyse af datastrukturen fra de forskellige systemer. I den forbindelse er det vigtigt at gøre sig klart, at nogle IT-leverandører kan have svært ved at påtage sig ekstra opgaver med kort varsel. Selskaberne bør derfor sikre sig, at alle involverede leverandører har accepteret at afsætte ressourcer til opgaven inden for tidsplanen.

9.3 'NEED TO DO' OG 'NICE TO DO'.

De næste to afsnit betegnes henholdsvis "Need to do" og "Nice to do". Det første afsnit vedrører IT-relaterede forhold, som skal afklares før sammenlægning kan effektueres. Andet afsnit vedrører forhold som før eller siden bør afklares, men ikke nødvendigvis fra første dag.

Need to do – IT-forhold, som skal afklares før fusionen.

1. Det værk som nedlægges *skal* ufravigeligt afsluttes med en "årskørsel". I den forbindelse skal besluttes om saldoen opkræves i det nedlagte værks regi, eller overføres til det fortsættende værk, og indregnes i de fremtidige opkrævninger.
2. Data skal gennemgås og kvalitetssikres. Dette betyder, at man skal sikre sig, at adresser behandles på ensartede vilkår. Desuden skal besluttes, hvilke informationer i det nedlagte værks data, som ikke må gå tabt, uanset om det fortsættende værk har en anden datastruktur. Specielt mindre værker kan have en mere pragmatisk tilgang til datakvalitet, og det må IT-leverandøren forholde sig til i forbindelse med samkøringen.
3. Nummersystemet for forbrugernumre (og evt. målnumre) skal gennemgås for at undersøge, om der eventuelt er sammenfald i de fusionerede værkers nummersystemer. En ukritisk sammenkørsel kan skabe misforståelser omkring nummerering. I nogle tilfælde er det mest hensigtsmæssigt at omdøbe forbrugernumre.
4. NETS/betalingsaftaler skal flyttes til det fortsættende værk, hvor det er muligt. Bliver det nedlagte værk i dag administreret eksternt f.eks. i forbindelse med en fællesopkrævning fra den lokale elforsyning, skal der overvejes nøje hvad der er muligt. Er der under ovenstående punkt 3 besluttet at ændre forbrugernumrene, resulterer dette muligvis også i, at det vil være hensigtsmæssigt at ændre opkrævningsnumrene. Datoen for konverteringskørsel hos NETS skal desuden overvejes nøje, så den ikke konflikter med opkrævningstidspunkterne. Her bør fjernvarmeselskabet rådføre sig med sin IT-leverandør.
5. De fusionerende værker skal have afklaret om de ønsker at benytte samme principper for beregning af det faste bidrag, eksempelvis BBR. Bemærk her at BBR data kan benyttes på mange forskellige måder. Så uanset om alle fusionerede selskaber anvender BBR-data som grundlag, er det vigtigt at få afklaret, om disse data bliver fortolket ens i værkerne, f.eks. i forbindelse med afregning for kældre/lofter/udestuer. Desuden skal afklares, hvorledes selskaberne håndterer individuelle aftaler, som afviger fra BBR, samt hvorledes sådanne aftaler er dokumenteret.
6. Benytter det fortsættende varmeselskab en form for forbrugerportal eller selvbetjeningsportal (hos DFF-EDB kaldet eForsyning), skal forbrugerne fra det ophørende selskab orienteres om proceduren for log in og anvendelsen af password.

Nice to do – IT-forhold, som på sigt skal afklares.

1. Ved fusionen skal tages stilling til, om der skal oprettes et nyt fælles målerkartotek, eller om de oprindelige målertyper fra de fusionerende selskaber skal holdes adskilt, uanset om der fysisk er tale om samme fabrikat og model.
2. Der skal beslattes om selskaberne ønsker at revurdere deres parti-indeling til den lovpligtige stikprøvekontrol, uanset om der er valgt at lade målerleverandørerne stå for stikprøveudtagningen, eller om selskaberne vil benytte deres eget system til det.
3. Benytter de fusionerede selskaber fjernaflæsning af målere, skal beslattes om målerleverandørens systemer ønskes sammenlagt, hvis der er tale om samme fabrikat målere (f.eks. Kamstrup PCBASE). En sammenlægning vil forenkle proceduren omkring den fremtidige automatiske indlæsning af hyppige aflæsninger.
4. Der skal tages stilling til, hvordan man vil håndtere sammenlægningen og ensretningen af Ledningsregistrering/GIS.
5. Igangværende energisparesager i det ophørende selskab skal overføres til det fortsættende selskab.
6. Der skal sikres at lovpligtige indberetninger til offentlige registre f.eks. FIE (forbrugsindberetning), og LER (ledningsejerregister) fungerer korrekt efter fusionen.
7. Med hensyn til det fortsættende selskabs hjemmeside skal denne tilføjes e-mailsadresserne på medarbejderne i det ophørende selskab. Medarbejderne fra det ophørende selskab skal desuden have nye e-mailadresser. Får det fortsættende selskab et nyt navn skal der udarbejdes en ny hjemmeside samt givet vis nye mail-adresser til alle ansatte.

9.4 PRAKTISKE OPGAVER

I det følgende vil blive gennemgået nogle af de spørgsmål, som EDB-selskabets supportfunktion ofte bliver stillet af personalet på værkerne i forbindelse med en fusionsopgave.

Når fjernvarmeværker fusionerer bliver der typisk lavet en opgørelse over den samlede gæld (inkl. fusionsomkostningerne) i det ophørende værk, som bliver fordelt blandt det ophørende værks forbrugere efter et fastlagt princip. Forbrugerne kan i de fleste tilfælde vælge, om beløbet skal betales som en éngangsydelse, eller om beløbet skal afdrages over f.eks. en årrække efter et fastsat princip. I relation hertil opstår følgende spørgsmål:

- Tidspunktet samt hvor detaljeret og på hvilken måde de berørte forbrugere skal holdes orienteret om fusionsplanerne.
 - o Inden den besluttende generalforsamling, skal forbrugerne være vidende om, hvilke økonomiske konsekvenser fusionen indebærer. Nogle værker oplyser blot om de overordnede planer, men andre laver en detaljeret konsekvensberegning for den enkelte forbruger. Der bør overvejes, om det er en opgave, der skal involvere et professionelt reklamebureau.

- o Værket skal have styr på, hvem der er andelshavere i værket. Især vedrørende udlejningsejendomme, hvor lejerne er direkte kunder hos værket, kan der forekomme salg uden at varmekærket automatisk får besked om ændringen i ejerforholdet.
 - o Der skal besluttet hvem og hvordan værket skal håndtere konkrete forbrugerforespørgsler om fusionen. Der kan forekomme både skriftlige, telefoniske og personlige henvendelser til værket. Hvem skal "bruge tid" på sådanne opgaver.
- Efter hvilke kriterier skal gælden i det nedlagte værk fordeles blandt forbrugerne?
 - o Skal der udarbejdes en prøveberegning for at afdække eventuelle uhensigtsmæssigheder, og er der styr på de faktorer (BBR arealer m.v.) som beløbet fordeles efter.
 - o Skal der udsendes en forhåndstilkendegivelse til forbrugerne, hvor de får mulighed for at tage stilling til om beløbet skal betales straks eller via en afdragsordning.
 - o Skal beløbet særskilt faktureres, eller opkræves sammen med en fremtidig á conto rate.
 - o Hvordan skal en afdragsordning administreres.
 - o Skal der generelt udsendes og underskrives nye kontrakter til forbrugerne.
- Hvem hæfter for gælden?
 - o Hvorledes er sanktionsmulighederne ved manglende betaling. Kan værket evt. afbryde varmemforsyningen, hvis forbrugeren fortsat betaler det løbende varmemforbrug, men ikke deres andel af gælden i forbindelse med overdragelsen.
- Afdragsordninger vedr. gælden.
 - o Hvordan udfærdiges aftalegrundlaget/kontrakten for en afdragsordning.
 - o Følger afdragsordningen ejendommen eller forbrugeren, dvs. skal der ske en indbetaling af restbeløbet ved salg af ejendommen, eller fortsætter ordningen under den nye ejer indtil det samlede beløb er betalt.
 - o Skal der ske en tinglysning på ejendommen.
 - o Er ordningen formuleret således, at værket har en indberetningspligt for rentebeløb til skat.
 - o Kan varmemforsyningen afbrydes pga. et manglende afdrag på gælden.
- Forbrugere som flytter umiddelbart før fusionen
 - o Hvordan behandles opgørelsen af det skyldige beløb, når der sker en ejendomsoverdragelse lige før fusionen.
 - o Kontonr./NETS-aftale, som tilhører det ophørende værk, bør bevares så længe der endnu er restancer vedrørende forhold opstået før fusionen.
 - o Hvordan håndteres ikke-betalte flytteopgørelser, som er opstået i det ophørende værk før fusion.
- Nye forbrugere som tilsluttes efter fusionen
 - o Hvis der benyttes en områdeopdelt prisstruktur over en årrække, skal tages stilling til, hvordan nye forbrugere, som bliver tilsluttet efter fusionen, indplaceres.

Ovenstående bemærkninger stammer hovedsagelig fra praktiske eksempler, som supportafdelingen hos DFF-EDB er stødt på gennem tiderne i forbindelse med de fusioner, som DFF-EDB har været involveret i. Derudover kan der sagtens forekomme yderlige ikke forudsete problemstillinger i forbindelse med den praktiske behandling af fusionen.

Som hovedregel må gøres gældende, at der ved formulering af løsningsforslag og modeller skal tænkes i generelle løsninger. Ikke mindst for at tilstræbe, at der ved behandling af tilsvarende problemstillinger på et senere tidspunkt, sker en ensartet løsning, som stiller forbrugerne lige.