

Kommissorie for styrket samarbejde

17. juni 2019

1 Baggrund

AquaDjurs og Syddjurs Spildevand har en vision om at styrke deres samarbejde til glæde for selskabernes kunder og ejerkommuner og dermed understøtte opfyldelsen af FN's mål for bæredygtig udvikling.

AquaDjurs og Syddjurs Spildevand er begge solide og veldrevne forsyningsselskaber. Selskaberne er næsten lige store med hhv. ca. 38.000 og ca. 35.000 indbyggere i forsyningsområdet¹. Set i en national sammenhæng er begge selskaber blandt de mindre forsyningsselskaber, blandt andet fordi mange andre sammenlignelige selskaber har flere forskellige forsyningsarter. Branchetendenser og vandsektorlovens intentioner peger på en trend mod konsolidering.

De to selskaber har gennemført en robusthedsanalyse sammen med fire andre østjyske vandselskaber, der blandt andet peger på, at selskaberne i fremtiden må forventes at opleve øgede udfordringer ved at håndtere den omfattende og komplicerede regulering, øgede udfordringer med rekruttering af arbejdskraft, øgede udfordringer med digitalisering, samt øget behov for understøttelse af ejerkommunernes klimatilpasningsindsatser. Et styrket samarbejde kan blandt andet medvirke til, at selskaberne står bedre rustet til at håndtere disse forventede udfordringer.

Der er allerede opbygget et tæt og værdiskabende samarbejde på en række områder, eksempelvis via en fælles vision for håndtering af spildevand på Djursland, fælles spildevandsrensning, fælles kundecenter og forbrugsafregning, fælles afholdelse af valg af forbrugerrepræsentanter i bestyrelsen, og senest gennem fælles rekruttering og ansættelse af en ny økonomichef. Selskaberne har derfor allerede mange positive erfaringer med samarbejde, der vokser frem, hvor mulighederne opstår, og det giver mening.

I dette kommissorie er visionen for et styrket samarbejde beskrevet. Visionen er blevet til gennem en proces i formandskaberne, direktionerne og et fælles møde for bestyrelserne i de to selskaber.

¹ DANVA, *Vand i tal 2018*

2 Vision for samarbejdet

De to selskaber har formuleret en fælles vision for samarbejde.

AquaDjurs og Syddjurs Spildevand ønsker gennem en styret proces gradvist at styrke samarbejdet mellem de to selskaber.

Visionen bygger på, at der løbende sker en intensivisering af samarbejdet. Det er en fælles forståelse, at der er tale om et forpligtende samarbejde. I fremtiden skal selskaberne derfor altid søge det fælles samarbejde forud for andre muligheder.

Forventningen til ledelsen i to selskaber er, at det løbende overvejes, hvad de næste naturlige samarbejdsfelter er. I nærværende kommissorie er der indsat et overordnet prioriteret indsatskatalog, der danner afsæt for et intensiveret samarbejde.

Målsætninger

Begge selskaber er solide og veldrevne og realiserer løbende en stærk målopfyldelse på en række centrale områder. Styrket samarbejde er derfor udtryk for et ønske om fortsat at være på forkant og fastholde og styrke selskabernes robusthed. Der er tale om at udvise rettidig omhu i lyset af de udviklingstendenser, der ses i fremtiden. Styrket samarbejde forventes at bidrage til øget værdiskabelse for borgere, erhvervsliv og natur.

Først og fremmest skal intensiveret samarbejde skabe styrket robusthed i selskaberne, hvilket i sidste ende skal måles på øget forsyningsikkerhed. Håndtering af spildevand og leverance af rent vand er afgørende forudsætninger for et velfungerende samfund, og med de stigende klimaudfordringer bliver høj forsyningsikkerhed endnu mere kritisk.

Styrket samarbejde forventes også at skabe en økonomisk værdiskabelse der kommer borgere, erhvervsliv, natur og miljø til gode. Selskaberne er gennem reguleringen underlagt krav om løbende effektiviseringer hvert år. Styrket samarbejde kan hjælpe selskaberne til at skabe det nødvendige råderum – der kan komme til gavn for både privat- og erhvervskunder i de to kommuner. Det er væsentligt, at selskaberne fastholder en solid økonomi, så selvstændighed og selvbestemmelse fastholdes.

Bæredygtighed og miljø er kerneydelser i AquaDjurs og Syddjurs Spildevand. Styrket samarbejde skal medvirke til at skabe natur- og miljømæssige gevinster i de to ejerkommuner, eksempelvis sikring af vand af høj kvalitet, høj rensningskvalitet, og rent badevand. De to forsyningselskaber har stor indflydelse på naturen og miljøet gennem deres håndtering af spildevand og leverance af rent vand. På samme led har selskaberne stor indflydelse på håndteringen af hændelser som ekstrem nedbør og oversvømmelser.

Styrket samarbejde mellem selskaberne skal udvikle og fastholde attraktive arbejdspladser på Djursland. Over tid skærpes kravene til selskaberne blandt andet gennem regulering, teknologisk udvikling og en ændret opgaveportefølje. Ved at styrke samarbejdet skabes der synergi og kritisk masse på en række faglige områder. Gennem en involverende proces for medarbejderne i de to selskaber ønsker vi at styrke samarbejdet mellem de to selskaber, og gennem øget samarbejde bidrage til at skabe en fælles kultur mellem de to selskaber.

3 Organisering

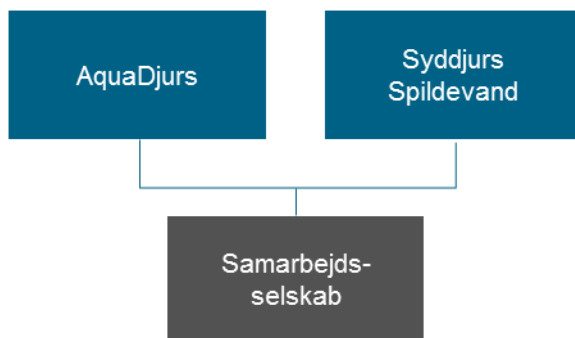
Det nuværende samarbejde mellem AquaDjurs og Syddjurs Spildevand er drevet af en tæt dialog mellem de to direktører, årlige møder mellem formandskaberne og en løbende orientering af selskabernes bestyrelser.

Med styrket samarbejde sker der langsomt en overdragelse af kompetencer til det fælles samarbejde. Derfor er tiden også moden til etablering af en mere formaliseret beslutningsstruktur omkring det fælles samarbejde.

Etablering af et fælles "Samarbejdsselskab"

Kortlægningen af de nuværende samarbejder indikerer, at samarbejdet er ved at nå et niveau, hvor selskaberne er nødt til at overveje en konstruktion med etablering af et selskab, blandt andet som konsekvens af reglerne om tilknyttet virksomhed (jf. vandsektorloven). Opgaver, der indledningsvist placeres i et fælles samarbejdsselskab, kunne være kundeteamet (FAS) og fælles økonomichef.

Et fælles selskab kan illustreres som i figuren nedenfor.



Et fælles samarbejdsselskab vil, udover konkrete fælles opgaver mellem de to selskaber, også kunne rumme drøftelserne for et intensiveret samarbejde.

Selskabet skal ejes af AquaDjurs og Syddjurs Spildevand i fællesskab. Udgangspunktet er, at det ejes i forholdet 50/50.

Styringsmæssigt anbefales det at etablere selskabet med en bestyrelse, der består af formandskaberne i AquaDjurs og Syddjurs Spildevand. Der anbefales en turnus, hvor formandsposten i bestyrelsen for samarbejdsselskabet går på skift hvert andet år. Direktionen i det fælles samarbejdsselskab anbefales at være de to direktører for hhv. AquaDjurs og Syddjurs Spildevand.

Det anbefales at undersøge organiseringen af et fælles samarbejdsselskab, inden der træffes yderligere beslutninger. Herunder selskabsvedtægter, juridiske og revisionsmæssige konsekvenser, etc.

Delegation til formandskaberne via bestyrelserne

Der vil fortsat være behov for en tæt kobling til bestyrelserne. Derfor anbefales en løsning, der viderefører de nuværende samarbejdsstrukturer, men i en mere formaliseret form. Det anbefales at bygge videre på den nuværende samarbejdsstruktur med faste møder i formandskaberne. Disse møder kan naturligt placeres i forlængelse af bestyrelsesmøderne i samarbejdsselskabet. Der vil sandsynligvis

være behov for to-tre faste møder årligt, hvor det skal sikres, at der er en kobling til ordinære bestyrelsesmøder i de respektive selskaber, således at der er tid til drøftelser af udviklingen her. Betjeningen af formandskabsmøderne kan varetages af de to direktører i fællesskab.

Der skal i tillæg til de ordinære møder være mulighed for at indkalde til ekstraordinære møder, hvis omstændighederne kræver det.

Der skal sikres et enslydende mandat til formandskaberne fra de to bestyrelser med afsæt i den fælles vision og de fælles målsætninger for samarbejdet. Der er udarbejdet en fælles samarbejdsaftale, som anbefales indgået af formandskaberne og bestyrelserne.

Der bør påbegyndes en tilpasning af ejernes ejerstrategier, så de også afspejler den fælles vision og de fælles målsætninger for samarbejdet.

4 Indsatskatalog

AquaDjurs og Syddjurs Spildevand har allerede en lang række værdiskabende samarbejder på en lang række områder. Samarbejderne er vokset frem af muligheder, der er opstået og som dernæst er realiseret. De har været svar på den praktiske virkelighed, som selskaberne har stået overfor.

Den nuværende opgaveportefølje er screenet med afsæt i de samarbejder, der allerede er etableret. Det peger på en række prioriterede indsatser, der indstilles til implementering som fase 1, samt en række mulige indsatser, som skal undersøges nærmere, før de eksekveres.

Et særligt område til afklaring er den fremadrettede tilknytning til Shared. Syddjurs Spildevand er med-ejer i Shared, og AquaDjurs er ikke. Shared tilbyder en række af de samme synergier ved samarbejde, som kan realiseres mellem AquaDjurs og Syddjurs Spildevand, og det bør afklares, om samarbejdet på sigt mest hensigtsmæssigt sker via Shared eller via et bilateralt samarbejde mellem de to selskaber.

De prioriterede indsatser, som anbefales gennemført, er:

- Underskrivelse af samarbejdsaftale mellem AquaDjurs og Syddjurs Spildevand om fælles vision for samarbejde, herunder etablering af samarbejdsselskab m.m.
- Afklaring af fremadrettet tilknytning til Shared
- Etablering af en fælles økonomifunktion
- Styrket samarbejde på forskellige områder, herunder GIS og IT
- Yderligere belysning af potentialet ved fælles spildevandsrensning på Fornæs
- En fælles plan for et intensiveret samarbejde for 2019-2023.

Aktivitetelinje

De kommende aktiviteter kan illustreres som nedenfor.

