

● **SAMMENFATNING AF RAPPORT OM DEN  
FREMTIDIGE ORGANISERING AF RENSEOP-  
GAVEN**

<b>1.</b>	<b>SAMMENFATNING</b>	<b>2</b>
1.1	Introduktion og overblik	2
1.2	Den nuværende situation for de to renseselskaber	4
1.3	De tre modeller	5
1.3.1	Model 1: Rense-koncern med eget serviceselskab	5
1.3.2	Model 2: Rense-koncern serviceret af Vand-koncernen	7
1.3.3	Model 3: Spildevands- og Rense-koncern serviceret af Vand-koncernen	7
1.4	Vurdering af de tre modeller	9
1.4.1	Samlet synergipotentiale for hhv. drift og investeringer	9
1.4.2	Synergieffekt vedrørende håndtering af klima- og miljøudfordringer	11
1.4.3	Synergieffekt vedrørende teknik	12
1.4.4	Medarbejderne	12
1.4.5	Indflydelse på rammevilkår	12
1.4.6	Kommunernes styring som myndigheder	12
1.4.7	Kommunernes styring som ejere	13
1.4.8	Fleksibilitet	13
1.5	Oversigt over vurdering af modellerne	15
1.6	Tidsplan for ny organisering af rensesanlæggene	16

Kommunalbestyrelserne i de kommuner, der er interessenter i Lynettefællesskabet og Spildevandscenter Avedøre, har besluttet at iværksætte en analyse af organiseringen af renseopgaven.

Nedenfor følger under kapitel 1.1 en introduktion til selskabsstrukturen og status for organiseringen på vand-, spildevands- og renseområderne. Herefter følger i kapitel 1.2 en kort beskrivelse af den nuværende situation for de to rensefællesskaber. I kapitel 1.3 er der en beskrivelse af hver af de tre modeller, som er indgået i analysen. Kapitel 1.4 indeholder en vurdering af modellerne, hvilket sammenfattes i to skemaer i kapitel 1.5. Kapitel 1.6 indeholder en tidsplan for processen frem til etablering af en fælles koncern, under forudsætning af at der på borgmestermødet i december 2012 opnås enighed om at arbejde videre med en af modellerne.

## 1.1 **Introduktion og overblik**

I det storkøbenhavnske område er aktiviteterne med vand- og spildevandshåndtering fordelt på tre typer selskaber, som alle er kommunalt ejede:

- Vandselskaber, der indvinder, transporterer og leverer rent vand (drikkevand),
- Spildevandsselskaber, der afleder spildevand og regnvand, og
- To rensefællesskaber, Lynettefællesskabet og Spildevandscenter Avedøre, der modtager spildevand og regnvand fra spildevandsselskaberne, behandler det og udleder det rensede vand til havet.

Enkelte spildevandsselskaber har også eget renseanlæg, men det altovervejende udgangspunkt er, at spildevand og regnvand behandles på Lynettefællesskabets og Spildevandscenter Avedøres i alt tre renseanlæg.

Spildevandsselskabernes ansvar for afledningen af regn- og spildevand hører op, hvor rensefællesskabet tager over. Der er derfor behov for en sammenhængende styring og koordinering af indsatsen for at opnå den bedst mulige rensning under alle forhold. Dette gælder især under regnvejr for at undgå, at urensset spildevand tilledes vandløb, søer eller havet.

Alle vand- og spildevandsselskaberne og begge rensefællesskaber er omfattet af vandsektorlovens regler om prislofter, benchmarking mv.

Hvert enkelt selskab får derfor fastsat et årligt prisloft af Forsyningssekretariatet, og der fastsættes inden for prisloftet en takst for hvert selskab. Taksten godkendes af kommunalbestyrelsen i den kommune, hvor selskabet har hjemsted.

Investeringer bæres af det enkelte selskab og indregnes i dette selskabs prisloft. Prisloftet udvides således automatisk ved investeringer, da afskrivningen på en investering medfører et tillæg til prisloftet.

Hvis en investering er i flere selskabers interesse, kan selskaberne indgå aftale om finansieringen heraf. Investeringen kan da indgå forholdsmæssigt ved Forsyningssekretariatets fastsættelse af selskabernes prislofter. Dette er blandt andet anvendt i forbindelse med investeringer i nye regnvandsbassiner i grænseområdet mellem flere spildevandsselskaber.

Vandsektorloven indebærer, at kommunerne pr. 1. januar 2010 skulle udskille deres vand- og spildevandsaktiviteter til selskaber. I hovedstadsområdet har kommunerne udskilt aktiviteterne i to adskilte selskaber (et vandselskab og et spildevands-, afløbs- eller kloakselskab). Typisk er medarbejderne placeret i et serviceselskab, der udfører drift og administration af vand- og spildevandsselskaberne. Selskaberne ejes ofte gennem et tomt holdingselskab, som kommunen ejer 100%. Der er dog en række variationer over denne model, men strukturen har hidtil været karakteriseret ved, at den enkelte kommune har været enejer af en koncern, der udøver vand- og spildevandsforsyning i kommunens geografiske område.

Der er i 2012 sket væsentlige strukturelle forandringer i forhold til organiseringen af vand- og spildevandsselskaberne i hovedstadsområdet.

- Vandselskaberne

Pr. 1. juli 2012 samlede 8 kommuner deres vandselskaber under et fælles ejet holdingselskab (Vand-koncernen). Det drejer sig om Albertslund, Brøndby, Dragør, Herlev, Hvidovre, København, Rødovre og Vallensbæk kommuner.

Vandselskaberne eksisterer fortsat som separate selskaber med hvert sit prisloft og hver sin takst, der godkendes af den stedlige kommune. Holdingselskabet ejer udover de 8 vandselskaber også et serviceselskab, der udfører drift og administration for de 8 vandselskaber, for 6 af ejerkommunernes spildevandsselskaber og for Københavns Kommunes øvrige forsyningselskaber (varme, vind, bygas og fjernkøling).

- Spildevandsselskaberne

6 af de 8 kommuner, der er medejere af Vand-koncernen, har endvidere besluttet at samle deres spildevandsselskaber i en Spildevands-koncern, der vil blive stiftet i december 2012. Det drejer sig om Albertslund, Dragør, Herlev, Hvidovre, København og Rødovre kommuner.

De 6 spildevandsselskaber består fortsat som adskilte selskaber med hvert sit prisloft og hver sin takst, og de bliver serviceret af serviceselskabet i Vand-koncernen. Brøndby og Vallensbæk kommuners spildevandsselskaber serviceres af Spildevandscenter Avedøre, og disse selskaber indgår ikke i Spildevands-koncernen.

- Rensefællesskaberne

Nærværende rapport omhandler modellerne for en ny organisering af rensesfællesskaberne.

Overvejelserne om en ny organisering skyldes blandt andet, at der er behov for en sammenhængende styring og koordinering af investeringer i forbindelse med investeringer i skybrudsplaner og klimatilpasning af afløbssystemer og renseanlæg.

Herudover mødes rensfællesskaberne – i lighed med resten af vandsektoren – af krav om effektivisering i forbindelse med Forsyningssekretariatets fastsættelse af prislofter. Forsyningssekretariatet har således vurderet, at de to rensfællesskabers samlede ikke-korrigerede effektiviseringspotentiale for perioden 2012-2021 udgør DKK 85,4 mio., hvoraf Lynettefællesskabet har et potentiale på DKK 75,0 mio., og Spildevandscenter Avedøre har et potentiale på DKK 10,4 mio.

Det korrigerede effektiviseringspotentiale, hvori der er taget højde for modelusikkerhed mv., udgør DKK 52,7 mio. for Lynettefællesskabet og DKK 3,3 mio. for Spildevandscenter Avedøre.

Det samlede ikke-korrigerede (hhv. korrigerede) effektiviseringspotentiale udgør således 44,9% (31,7%) af Lynettefællesskabets omkostningsbase og 19,4% (6,1%) af Spildevandscenter Avedøres omkostningsbase.

Potentialet vil blive genberegnet hvert år, og det vil herefter fremkomme et nyt potentiale.

Hvis Forsyningssekretariatet fastholder sin vurdering af effektiviseringspotentialerne og de deraf følgende krav om gennemførelse af effektiviseringer, og hvis regelgrundlaget for prislofterne ikke ændres, vil effektiviseringskravene være vanskelige at efterleve for de to nuværende rensfællesskaber. Der forestår således et betydeligt arbejde med at effektivisere driften af rensfællesskaberne. Et element i løsningen kan være at etablere en formel ramme for fælles drift og investeringer. En ny organisering, hvor medarbejderne samles og investeringer koordineres vil kunne bidrage til at høste de nødvendige effektiviseringer.

En ny organisering af renseopgaven er i øvrigt ikke til hinder for, at der etableres eller sker udvidelse af eksisterende samarbejder om vand- og spildevandsselskaberne.

## 1.2 **Den nuværende situation for de to rensfællesskaber**

Lynettefællesskabet og Spildevandscenter Avedøre løser deres opgaver tilfredsstillende og på et højt miljømæssigt niveau. Der er ikke umiddelbare planer om skærpede renskravene til rensfællesskaberne.

Rensfællesskaberne er dog under pres. Det skyldes blandt andet

- Klimaforandringerne, der medfører behov for koordinering af investeringer – både indbyrdes mellem rensfællesskaberne og i forhold til spildevandsselskaber og kommuner i hele hovedstadsområdet
- Krav om effektiviseringer som følge af prislofter og benchmarking

- Stigende krav til medarbejdernes kompetencer, behov for specialisering og videndeling
- Øgede krav til dokumentation mv. og tungere administration som følge af vandsektorloven
- Tab af synergier (Spildevandscenter Avedøre) som følge af etableringen af den kommende Spildevands-koncern

Der er derfor behov for at finde en organisering, der danner grundlag for en mere bæredygtig og fremtidssikret opgaveløsning på renseområdet.

### 1.3 De tre modeller

Analysen har omfattet tre modeller for den fremtidige organisering. Modellerne er valgt af en arbejdsgruppe, der har bistået den embedsmandsgruppe, hvor arbejdet med analysen har været forankret. Baggrunden for valget er beskrevet i kapitel 6 og uddybet i Bilag 11 til rapporten. Embedsmandsgruppen har efterfølgende godkendt valget af de tre modeller, der illustrerer forskellige samarbejdsstrukturer.

De tre modeller kan sammenfattes som følger:

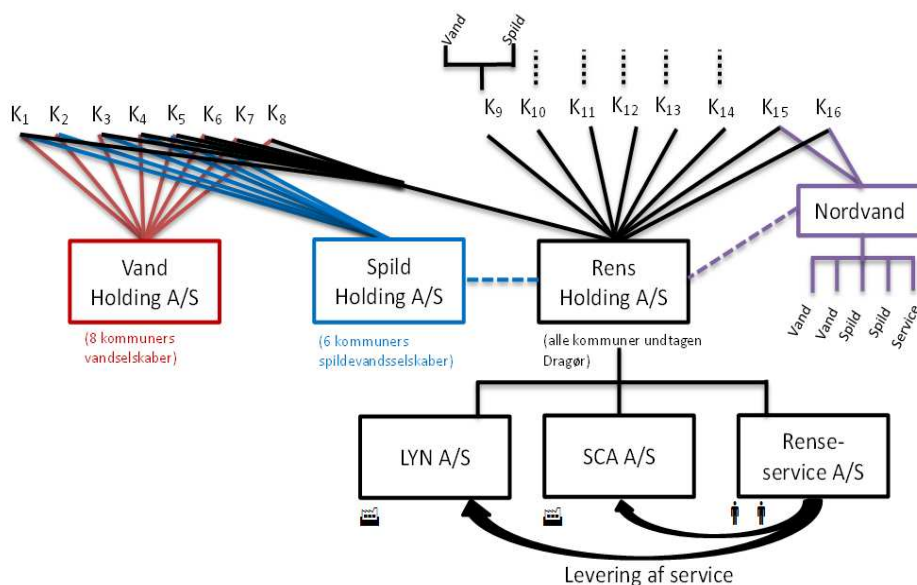
Aktiviteter i den nye koncern ⇨	Lynettefællesskabets og Spildevandscenter Avedøres nuværende opgaver	De nuværende opgaver samt mulighed for at kommunerne kan indskyde deres spildevandselskaber i koncernen
Placering af medarbejderne ⇩		
Medarbejderne samles i et nyt serviceselskab i Rensekoncernen	<b>Model 1:</b> Rense-koncern med eget serviceselskab	Indgår ikke i analysen pga. uhensigtsmæssighederne ved at opsplitte serviceselskabet i Vandkoncernen
Medarbejderne samles i serviceselskabet i Vandkoncernen	<b>Model 2:</b> Rense-koncern serviceret af Vandkoncernen	<b>Model 3:</b> Spildevands- og Rensekoncern serviceret af Vandkoncernen

#### 1.3.1 Model 1: Rense-koncern med eget serviceselskab

I Model 1 samles Lynettefællesskabet og Spildevandscenter Avedøre under et nyt holdingselskab ("Rens Holding A/S" i figuren), der ejer Lynettefællesskabet A/S og Spildevandscenter Avedøre A/S.

De to renseselskaber fortsætter som adskilte selskaber, men under de nuværende i alt 15 interessentkommuners fælles ejerskab gennem Rens Holding A/S.

Den enkelte kommune kan vælge, om den vil eje Rens Holding A/S direkte, eller om ejerskabet skal forankres i kommunens spildevandsselskab eller evt. et holdingselskab. I figuren er ejerskab gennem holdingselskaber angivet med stiplede linjer.



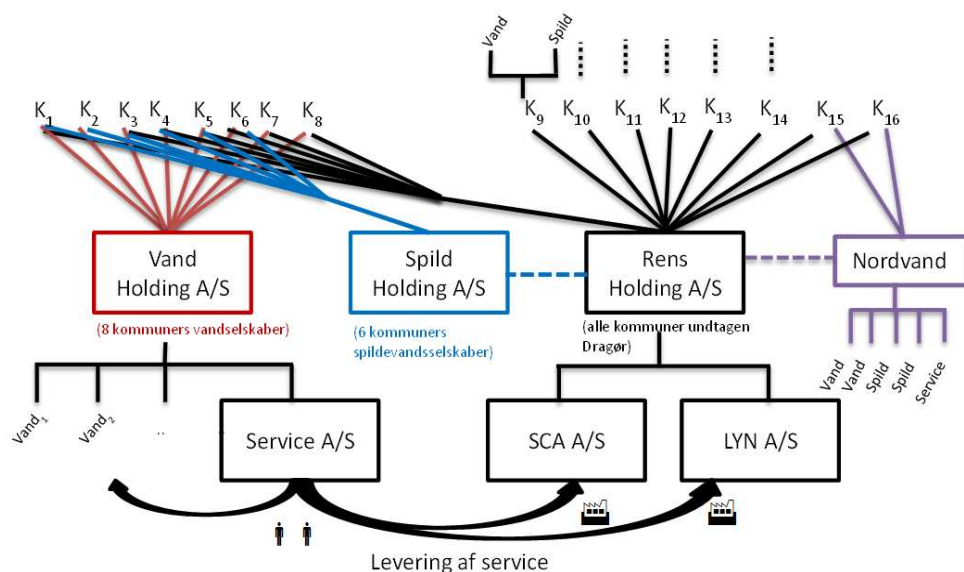
Medarbejderne fra Lynettefællesskabet og Spildevandscenter Avedøre samles i et serviceselskab ("Renseservice A/S" i figuren), der også ejes af Rens Holding A/S.

Ejerfordelingen i Model 1 vil i henhold til en foreløbig beregning være:

Albertslund	4,6%	Hvidovre	5,0%
Ballerup	6,0%	Høje-Taastrup	5,8%
Brøndby	6,4%	Ishøj	2,8%
Frederiksberg	7,1%	København	40,9%
Gentofte	5,2%	Lyngby-Taarbæk	0,2%
Gladsaxe	2,6%	Rødovre	3,4%
Glostrup	4,9%	Vallensbæk	2,0%
Herlev	3,3%		
		I alt	100%

### 1.3.2 Model 2: Rense-koncern serviceret af Vand-koncernen

Model 2 adskiller sig fra Model 1 ved, at medarbejderne fra Lynettefællesskabet og Spildevandscenter Avedøre overføres til serviceselskabet i Vand-koncernen, der ejes 100% af Vores Vand Holding A/S (under navneændring til HOFOR Vand Holding A/S).



I Model 2 vil Rense-koncernen således bestå af Lynettefællesskabet A/S og Spildevandscenter Avedøre A/S, der er anlægsejende selskaber. Aktiviteterne vil foregå i serviceselskabet i Vand-koncernen.

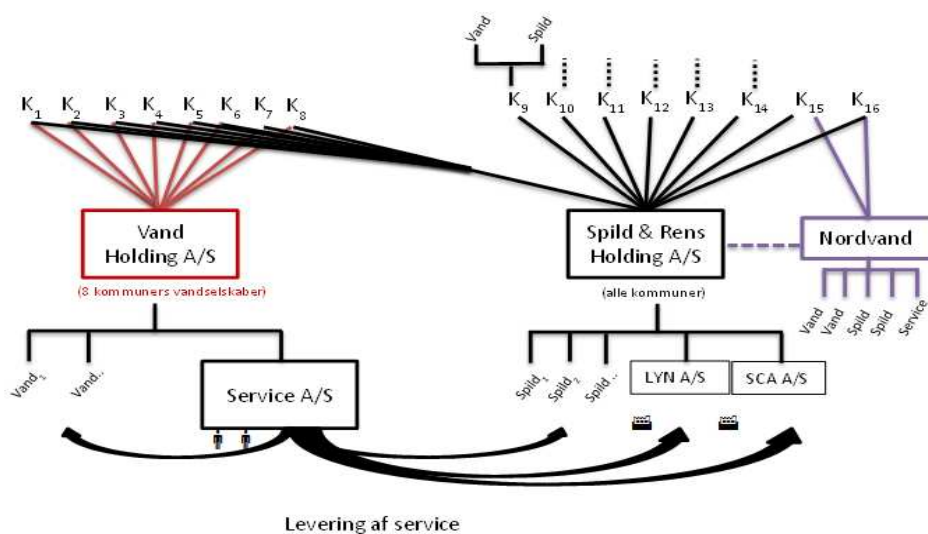
Ejerfordelingen i Model 2 vil være den samme som i Model 1, alene med de ganske ubetydelige justeringer, som det vil medføre at overdrage driftsaktiver fra renseselskaberne til serviceselskabet i Vand-koncernen.

### 1.3.3 Model 3: Spildevands- og Rense-koncern serviceret af Vand-koncernen

I lighed med de to foregående modeller samles Lynettefællesskabet og Spildevandscenter Avedøre også i Model 3 under et nyt holdingselskab, der ejer Lynettefællesskabet A/S og Spildevandscenter Avedøre A/S.

Model 3 adskiller sig fra Model 1 og Model 2 ved, at de kommuner, der ønsker det, også kan indskyde deres spildevandsselskaber i den nye koncern. Holdingselskabet betegnes derfor "Spild & Rens Holding A/S" i figuren. Model 3 kan ses som en overbygning på Model 2, hvor de kommuner, der ikke ønsker at indskyde deres spildevandsselskaber, reelt vælger Model 2, men ikke forhindrer andre kommuner i at indskyde deres spildevandsselskaber og derved vælge Model 3. De kommuner, der ikke indskyder deres spildevandsselskaber i koncernen og derved "bliver i Model 2", vil blive medejere af de spildevandsselskaber, som andre kommuner indskyder i Spildevands- og Rense-koncernen.

I lighed med Model 2 samles medarbejderne fra Lynettefællesskabet og Spildevandscenter Avedøre i serviceselskabet i Vand-koncernen.



Ejerfordelingen vil afhænge af, hvilke kommuner der vælger at indskyde deres spildevandsselskaber i en Spildevands- og Rense-koncern. Hvis det forudsættes, at

- de 6 kommuner, hvis spildevandsselskaber indgår i den kommende Spildevands-koncern (Albertslund, Dragør, Herlev, Hvidovre, København og Rødovre) samt
- de to kommuner, hvis spildevandsselskaber pt. serviceres af Spildevandscenter Avedøre (Brøndby og Vallensbæk)

indskyder deres spildevandsselskaber i koncernen, vil ejerfordelingen i henhold til en foreløbig beregning være som følger:

Albertslund	6,3%	Herlev	4,3%
Ballerup	2,3%	Hvidovre	8,5%
Brøndby	7,3%	Høje-Taastrup	2,2%
Dragør	2,2%	Ishøj	1,1%
Frederiksberg	2,7%	København	51,3%
Gentofte	2,0%	Lyngby-Taarbæk	0,1%
Gladsaxe	1,0%	Rødovre	3,9%
Glostrup	1,9%	Vallensbæk	3,1%
		I alt	100%



Vælger andre kommuner end Albertslund, Brøndby, Dragør, Herlev, Hvidovre, København, Rødovre og Vallensbæk at indskyde deres spildevandsselskaber, vil deres ejerandele øges svarende til værdien af de indskudte spildevandsselskaber.

I denne model opnår alle kommunerne medejerskab af de spildevandsselskaber, der indskydes i koncernen. De kommuner, der har indskudt deres vandsselskaber i Vand-koncernen, er herudover medejere af serviceselskabet.

#### 1.4 **Vurdering af de tre modeller**

##### 1.4.1 *Samlet synergipotentiale for hhv. drift og investeringer*

Det samlede synergipotentiale repræsenterer synergieffekterne vedrørende driftsorganisationen og investeringerne. Synergipotentialet for modellerne er angivet som et interval, der viser et spænd mellem minimums- og maksimumspotentiale, og der er anført et anbefalet synergiscenarie. Intervallet repræsenterer usikkerheden i synergianalysen.

- Synergipotentiale for driften

Synergipotentialet knyttet til driftsorganisationen opnås i alle tre modeller ved at samle renseselskabernes drift og medarbejdere, hhv. i et serviceselskab i Rense-koncernen eller i serviceselskabet i Vand-koncernen.

Synergipotentialet for driften er i Model 1 beregnet til 7-15% (anbefalet til 10%), svarende til DKK 30 mio.

Synergipotentialet i Model 2 og Model 3 er større end i Model 1, da medarbejderne i disse modeller samles i det fælles serviceselskab i Vand-koncernen. Potentialet i Model 2 og Model 3 er beregnet til 11-19% (anbefalet til 14%), svarende til DKK 41 mio.

- Synergipotentiale for investeringer

I forhold til investeringer opnås synergipotentialet i alle tre modeller som følge af, at et fælles holdingselskab har mulighed for at anskue begge renseselskabers rensesopgave som én samlet opgave med fælles investeringsbudget og har mulighed for at samle investeringerne inden for teknisk sammenhængende områder.

Det er forudsat, at der under det fælles holdingselskab vil være samme bestyrelse og direktion i renseselskaberne, og at denne ledelse i hvert fald delvist vil være sammenfaldende med ledelsen i det serviceselskab, hvor medarbejderne samles.

I en fælles koncern vil den fælles ledelse kunne træffe beslutninger om fælles investeringer. Finansieringen af sådanne investeringer vil skulle fordeles under hensyntagen til den nytte, som det enkelte selskab har af investeringen.

De fremtidige investeringer på renseanlæggene vil i et fælles holdingselskab kunne koncentreres om kortlægning og implementering af den optimale struktur for den fremtidige rensningsindsats samt om at løse udfordringerne med at opnå CO<sub>2</sub>-neutrale renseanlæg.

Synergipotentialet for investeringerne er i Model 1 beregnet til 3-6% (anbefalet til 4%), svarende til DKK 11 mio.

Synergipotentialet i Model 2 er større end i Model 1, da medarbejderne i denne model samles i serviceselskabet i Vand-koncernen. Potentialet i Model 2 er beregnet til 7-10% (anbefalet til 8%), svarende til DKK 22 mio.

Udover det samme synergipotentialt vedrørende investeringerne i Model 3 som i Model 2 er der et yderligere potentialt i Model 3 som følge af den samlede ejerskabsstruktur, der vurderes at kunne forbedre koordineringen af det fælles investeringsbudget.

Investeringerne kan forventes at stige kraftigt i de kommende år for at kunne gennemføre skybrudsplaner og klimatilpasning af afløbssystemerne. Den koordinering af investeringer, som Model 3 giver mulighed for, vil derfor bidrage til, at udbygning af anlæg mv. planlægges, så det er mest omkostningseffektivt for alle.

Synergipotentialt ved fælles investeringer er her beregnet under forudsætning af, at de 6 spildevandsselskaber, der indgår i den kommende Spildevands-koncern, samt Brøndby Kommunes og Vallensbæk Kommunes spildevandsselskaber, indgår i en Spildevands- og Rense-koncern.

Det vurderes, at synergipotentialt kan øges med 5-10% (anbefalet til 5%) af investeringsbudgettet for disse 8 spildevandsselskaber. Disse selskabers samlede investeringsbudgetter udgør for 2013 DKK 423 mio., og derfor udgør det anbefalede yderligere synergipotentialt vedrørende investeringerne i Model 3 DKK 21 mio. Dette beløb bliver tillagt det eksisterende synergipotentialt vedrørende investeringerne på DKK 22 mio., der er beregnet ud fra rensfællesskabernes fælles investeringsbudget. Det samlede synergipotentialt for investeringer er i Model 3 dermed DKK 43 mio.

Potentialt må antages at være proportionalt med omfanget af investeringerne i de spildevandsselskaber, der indgår i en Spildevands- og Rense-koncern. Den geografiske placering af de spildevandsselskaber, der måtte indgå i en Spildevands- og Rense-koncern, vil dog kunne påvirke denne forudsætning.

Det er en forudsætning for at opnå de ekstra synergier i Model 3, at koordineringen understøttes af kommunernes planlægning og myndighedsudøvelse. Endelig må det understreges, at disse estimater er forbundet med et betydeligt skøn over det yderligere synergipotentialt i Model 3. Der er ikke grundlag for at vurdere, om en del af dette potentialt allerede kan høstes i den kommende Spildevands-koncern. Dette gælder især de fremtidige investeringer i gennemførelsen af skybrudsplaner og klimatilpasning. Et mere præcist estimat kræver en nærmere analyse af spildevandsselskabernes fremadrettede investeringer.

En helhedsbetragtning for sådanne investeringer – på tværs af oplands- og kommunegrænser og samlet for afløbssystemet og renseanlæg – vil forbedre muligheder for at implementere investeringerne på de mest kritiske punkter med den største samlede effekt for den samlede spildevands- og renseopgave samt for klima og miljø. Investeringerne afholdes fortsat af det enkelte selskab og finansieres over dette selskabs takster, jf. nedenfor.

- Takster

De tre modeller, der indgår i analysen, indebærer alle, at Lynettefællesskabet og Spildevandscenter Avedøre i formel juridisk henseende fortsætter som adskilte selskaber. Der vil derfor fortsat blive fastsat et prisloft og en takst for Lynettefællesskabet og et prisloft og en takst for Spildevandscenter Avedøre.

Investeringer bæres af det enkelte selskab og indregnes i dette selskabs prislofter, og investeringer kan derfor indgå i forbindelse med fastsættelse af det enkelte selskabs takst.

KE Afløb A/S har et særligt gældsforhold til KommuneKredit ("gældsrevet"). Københavns Kommune står for serviceringen af gælden på ca. DKK 3 mia. Ingen af de foreslåede modeller indebærer, at andre selskabers prislofter eller takster påvirkes af KE Afløb A/S' særlige gældsforhold. Hvis der vælges Model 3, hvor spildevandsselskaberne indgår i en koncern sammen med renseselskaberne, må det i ejeraftale mv. sikres, at modellen for serviceringen af gældsforholdet kan fortsætte uændret.

#### 1.4.2 *Synergieffekt vedrørende håndtering af klima- og miljøudfordringer*

De tre renseanlæg, der ejes af Lynettefællesskabet og Spildevandscenter Avedøre, er velfungerende og veldrevne og opfylder de krav, der stilles til deres udløbskvalitet.

Synergieffekten knyttet til klima og miljø opnås for alle modeller ved at etablere en kobling mellem renseanlæggene og herved udnytte den samlede rensekapacitet mest hensigtsmæssigt. En sådan kobling vil give større muligheder for at implementere CO<sub>2</sub>-besparende tiltag, f.eks. øget biogasproduktionen og en fælles slamhåndtering.

Under tørvejrforhold er der tilstrækkelig kapacitet til, at Renseanlæg Damhusåen kan nedlægges, så spildevandet renses på Renseanlæg Lynetten og Renseanlæg Avedøre. Om dette også er muligt under regnvejrforhold bør undersøges nærmere under hensyn til mulighederne for at

1. samstyre afløbssystem og renseanlæg,
2. anvende Renseanlæg Damhusåen til opmagasinering af regnvand, eller
3. ombygge Renseanlæg Damhusåen kun til at rense regnvand.

I Model 3 er det i modsætning til i Model 1 og Model 2 endvidere muligt at opnå en umiddelbar synergieffekt som følge af, at spildevandsselskaber og renseselskaberne samles i samme holdingselskab under én ledelse. Dette giver mulighed for at optimere styringen af spildevandsstrømmene i afløbssystemet.

#### 1.4.3 *Synergieffekt vedrørende teknik*

Synergieffekterne vedrørende teknik er ens i alle modeller og i det væsentligst knyttet til fælles drift og optimal udnyttelse af de to renseselskabers rensesanlæg.

En fysisk sammenkobling af de tre rensesanlæg på såvel spildevandssiden som slamsiden samt en samling af driften, vil give potentiale og fleksibilitet i udnyttelsen af de tre anlægs produktionsfaciliteter og driftspersonale.

#### 1.4.4 *Medarbejderne*

I Model 1 vil medarbejderne blive samlet i et serviceselskab, der alene varetager opgaver for Lynettefællesskabet og Spildevandscenter Avedøre. Dette vil give øgede muligheder for kompetenceudvikling og videndeling sammenholdt med i dag.

For de ca. 15 medarbejdere på Spildevandscenter Avedøre, der er beskæftiget med driften af transmissionsledninger og driften af to spildevandsselskabers distributionsnet, vil Model 1 dog ikke bidrage til videndeling mv., da der ikke udføres tilsvarende opgaver i Lynettefællesskabet.

I Model 2 og Model 3 samles medarbejderne i serviceselskabet i Vandkoncernen. Herved får de – udover de fordele, som en Rense-koncern indebærer – en større kreds at dele viden og kompetencer med, herunder eksempelvis vedrørende driften af transmissionsledninger, energiproduktion i forbindelse med forbrænding mv.

#### 1.4.5 *Indflydelse på rammevilkår*

Den nuværende organisering er karakteriseret ved, at renseselskaberne har to ejerkredse.

I alle tre modeller vil ejerkommunernes gennemslagskraft og mulighed for at påvirke lovgivning og praksis på området øges ganske betydeligt som følge af, at kommunerne gennem det fælles ejerskab kan tale med én stemme.

#### 1.4.6 *Kommunernes styring som myndigheder*

Kommunerne bevarer som myndigheder – uanset valg af model – deres nuværende styringsredskaber i form af planlægning på spildevandsområdet.

I Model 1 og Model 2 må kommunernes muligheder for indbyrdes at koordinere deres styring gennem planlægning anses for at blive forbedrede, da de her vil indgå i samme ejerkreds.

I Model 3 må den indbyrdes koordinering mellem ejernes styring ved hjælp af planlægning anses for væsentligt bedre end i dag, da ejerskabet til en del af spildevandsselskaberne og af renseselskaberne samles under én fælles ledelse.

#### 1.4.7 *Kommunernes styring som ejere*

Lynettefællesskabet og Spildevandscenter Avedøre er pt. organiserede som § 60-fællesskaber. Det indebærer, at den enkelte kommunalbestyrelse kan instruere det eller de bestyrelsesmedlemmer, der er udpeget af denne kommune. Herudover har den enkelte kommune vetoret ved ændring af vedtægterne, der indskrænker kommunens beføjelser.

Efter en omdannelse til aktieselskaber har kommunerne ikke længere instruktionsbeføjelse. Herudover mindskes den enkelte kommunes indflydelse, da den fremover vil være én ejer i en ejerkreds, der tæller 15 (eller med Dragør Kommune som medejer i Model 3: 16) kommuner.

På den anden side får kommunerne indflydelse på en bredere kreds af opgaver. I Model 1 og Model 2 vil en kommune, der tidligere var interessant i Spildevandscenter Avedøre, således fremover tillige have ejerindflydelse på aktiviteterne i Lynettefællesskabet, og omvendt.

I Model 2 og Model 3 vil de kommuner, der ikke er medejere af Vand-koncernen, kunne opleve det som en reduktion af indflydelse, at driften og medarbejderne placeres i serviceselskabet i Vand-koncernen.

I Model 3 vil den enkelte kommune få ejerindflydelse på de spildevandsselskaber, som indskydes i Spildevands- og Rense-koncernen. Dette vil medføre en reduktion af indflydelse for den kommune, der indskyder sit spildevandsselskab, og som derved giver de øvrige kommuner indflydelse på sit spildevandsselskab, uanset om disse kommuner også indskyder deres spildevandsselskaber. Jo flere spildevandsselskaber, der indskydes i en Spildevands- og Rense-koncern, jo bedre koordinering vil der kunne ske mellem ejerne.

Det er dog væsentligt at være opmærksom på, at den enkelte kommunes indflydelse afhænger af, hvad der aftales i vedtægter og ejeraftale. Det gælder uanset valg af model.

#### 1.4.8 *Fleksibilitet*

I alle tre modeller fortsætter Lynettefællesskabet og Spildevandscenter Avedøre som adskilte selskaber. Det vil imidlertid i alle modeller være muligt at fusionere selskaberne på et senere tidspunkt.

Hvis Model 1 vælges, kan den senere udbygges til Model 2, ved at medarbejderne overføres fra serviceselskabet i Rense-koncernen til serviceselskabet i Vand-koncernen.

Hvis Model 2 vælges, kan den senere udbygges til Model 3, hvis der bliver tilslutning til, at kommunerne kan indskyde deres spildevandsselskaber i koncernen.

Hvis Model 3 danner grundlaget for selskabsstrukturen, kan den enkelte kommune beslutte at lade spildevandsselskabet indgå i koncernen ved etablering af koncernen, på et senere tidspunkt eller lade sit spildevandsselskab forblive uden for koncernen.

Vælges Model 2 eller Model 3, vil der – i hvert fald i løbet af nogen tid – reelt være tale om en irreversibel beslutning. Det er således ikke realistisk, at medarbejderne kan udskilles fra serviceselskabet i Vand-koncernen, når integrationen i dette serviceselskab er gennemført.

## Vurdering – synergier, klima og miljø

	Model 1: Rense-koncern med eget serviceselskab	Model 2: Rense-koncern serviceret af Vand-koncernen	Model 3: Spildevands- og Rense-koncern
Synergi – drift	Mellemstore synergier ift. i dag	Væsentlige synergier ift. i dag	Væsentlige synergier ift. i dag
Synergi - investeringer	Nogle synergier ift. de fremtidige investeringer	Mellemstore synergier ift. de fremtidige investeringer	Større synergier ift. de fremtidige investeringer
Klima og miljø	Få umiddelbare gevinster, dog øgede gevinster, hvis ejerskabet til Rens Holding A/S forankres i holding- eller spildevands-selskaberne	Større gevinster gennem det fælles serviceselskab, særligt hvis ejerskabet til Rens Holding A/S forankres i holding- eller spildevandsselskaberne	Væsentlige gevinster ved at koordinere med spildevandsselskaberne. Formentlig en forudsætning for at opnå gevinsterne, at en overvejende del af spildevandsselskaberne indgår i koncernen
Teknik	Væsentlige gevinster ved at koordinere på renseområdet	Væsentlige gevinster ved at koordinere på renseområdet	Væsentlige gevinster ved at koordinere på renseområdet
Medarbejderne	Videndeling og øgede kompetencer inden for renseområdet	Videndeling og øgede kompetencer inden for både spildevands- og renseområdet	Videndeling og øgede kompetencer inden for både spildevands- og renseområdet
Indflydelse på rammevilkår	Væsentligt større indflydelse end i dag	Væsentligt større indflydelse end i dag	Væsentligt større indflydelse end i dag

## Vurdering – styring og fleksibilitet

	Model 1	Model 2	Model 3
Kommunernes styring som myndigheder	Uændrede beføjelser	Uændrede beføjelser	Uændrede beføjelser
Incitament til og mulighed for koordinering mellem kommunerne	Bedre koordinering gennem det fælles ejerskab, særligt hvis holding- eller spildevands-selskaberne ejer koncernen	Bedre koordinering gennem det fælles ejerskab, herunder gennem serviceselskabet. Dette gælder særligt, hvis holding- eller spildevandsselskaberne ejer koncernen	Væsentligt bedre koordinering under forudsætning af, at en overvejende del af spildevandsselskaberne indskydes i koncernen
Styring som ejere	For den enkelte kommune lavere grad af indflydelse, men på en mere vidtrækkende aktivitet	For den enkelte kommune lavere grad af indflydelse, men på en mere vidtrækkende aktivitet. Reduktion af indflydelse på udførelsen af aktivitet for kommuner, der ikke er medejere af serviceselskabet i Vand-koncernen	For den enkelte kommune lavere grad af indflydelse, men på en mere vidtrækkende aktivitet. Reduceret ejerindflydelse på spildevandsselskaber, der indskydes i koncernen. Evt. forskellige ejerindsætninger afhængigt af, om spildevandsselskabet er med i koncernen eller ej
Fleksibilitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>En kommune kan afstå sin ejerandel af LYN og/eller SCA, men det leder til modregning i bloktilskuddet og udfordring med at finansiere et vederlag</li> <li>Kommunerne kan senere beslutte at fusionere de to renseselskaber</li> <li>Model 1 kan senere ændres til Model 2 eller evt. Model 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En kommune kan afstå sin ejerandel af LYN og/eller SCA, men det leder til modregning i bloktilskuddet og udfordring med at finansiere et vederlag</li> <li>Kommunerne kan senere beslutte at fusionere de to renseselskaber</li> <li>Model 2 kan senere ændres til Model 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En kommune kan afstå sin ejerandel af LYN og/eller SCA, men det leder til modregning i bloktilskuddet og udfordring med at finansiere et vederlag</li> <li>Kommunerne kan senere beslutte at fusionere de to renseselskaber</li> <li>Den enkelte kommune vælger, om dens spildevandsselskab skal indgå i koncernen</li> </ul>

Nedenfor er en tidsplan for forløbet frem til en etablering af en ny organisering af renseanlæggene illustreret. Tidsplanen forudsætter, at der på borgmestermødet den 10. december 2012 opnås enighed om, hvilken model der skal arbejdes videre med, og at kommunalbestyrelserne i ejerkommunerne tilslutter sig modellen i 2. kvartal 2013.

