

The background of the entire page is a close-up, artistic photograph of several green pipes. The pipes are arranged in a grid-like pattern, with some in sharp focus in the foreground and others blurred in the background, creating a sense of depth. The lighting is dramatic, highlighting the texture and color of the pipes against a dark background.

# Deloitte.

## **HORTEN**

Vejledning om oprettelse  
og drift af 40/60-selskaber  
i vandsektoren

Maj 2016



# Introduktion

Dette dokument indeholder en vejledning i etablering af 40/60-selskaber i vandsektoren og en beskrivelse af erfaringer hermed.

Danmark har i dag en stor eksport af vandløsninger i forhold til de øvrige europæiske lande, og de seneste fem år har vareeksporten ligget på et niveau omkring 15 mia. kr. Verdensmarkedet for vandteknologier er i vækst, og det åbner muligheder for yderligere dansk vækst på dette område.

På den baggrund har Erhvervsstyrelsen bedt Deloitte og Horten udarbejde denne vejledning. Vejledningen bygger videre på Erhvervsstyrelsens arbejde med at øge den private involvering i vandsektoren.

Vejledningen er udarbejdet i perioden fra oktober 2015 til april 2016 og bygger på den gældende vandsektorlovgivning på færdiggørelsestidspunktet. Der tages derfor forbehold for senere ændringer i lovgivningen.

Arbejdet bygger på interview med en række vand-selskaber og private virksomheder, deskresearch samt afklarende dialog med myndighederne indenfor området. Arbejdet har været fulgt af en følgegruppe med deltagelse af Erhvervsstyrelsen, Energistyrelsen, Naturstyrelsen og Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen. Vejledningen har til formål at inspirere og skabe baggrundsviden. Vejledningen kan ikke erstatte økonomisk og juridisk rådgivning i forbindelse med etableringen af konkrete selskabskonstruktioner.

Som supplement til vejledningen fortælles historien om det eksisterende 40/60-selskab DanAquas oprettelse, arbejde og organisation, som den er blevet gengivet af parterne bag DanAqua. DanAqua er etableret i 2011, og historien er medtaget til inspiration. Man bør altid konsultere nugældende lovgivning forud for oprettelse af et 40/60-selskab.







# Indholdsfortegnelse

<b>1. Baggrund og erfaringer</b>	<b>6</b>
1.1 Hvad er et 40/60-selskab?	6
1.2 Hvorfor oprette et 40/60-selskab?	7
1.3 Afklaring af forretningsmodel	8
1.4 Hvilke erfaringer er der med 40/60-selskaber?	8
1.5 Hvad betyder ændringerne i vandsektorloven fra 2016 for 40/60-selskaber?	8
<b>2. 40/60-selskabets stiftelse, drift og ændring</b>	<b>9</b>
2.1 Stiftelse af selskabet	9
2.2 Drift af selskabet	10
2.3 Ændring og afvikling af selskabet	13
2.4 Statstøtte	14
<b>3. Hvordan kommer man i gang?</b>	<b>14</b>
3.1 Gode råd i overvejelsesfasen	14
3.2 Gode råd i oprettelsesfasen	14
<b>Historien om et 40/60-selskab – DanAqua Holding ApS</b>	<b>16</b>



# 1. Baggrund og erfaringer

## 1.1 Hvad er et 40/60-selskab?

Et 40/60-selskab er et aktie- eller anpartsselskab, der ejes af et drikkevands- eller spildevandsselskab (samlet omtalt som vandselskaber) og en privat aktør. Det fælles ejerskab giver parterne mulighed for at gå sammen om at drive kommercielle aktiviteter. De nuværende erfaringer med 40/60-selskaber i Danmark er meget begrænsede, og generelt har en kompleks regulering afholdt vandselskaberne fra at undersøge mulighederne nærmere. Både vandselskaber og private aktører finder dog muligheden relevant og interessant.

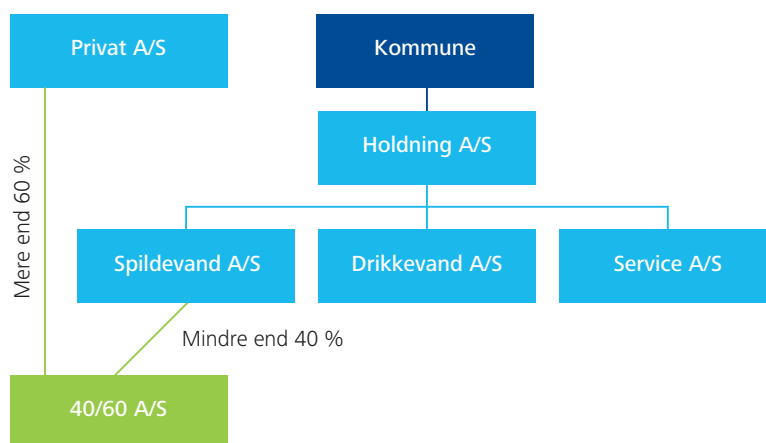
Den reviderede vandsektorlov fra 2016 har forbedret mulighederne for, at vandselskaberne kan udføre tilknyttet aktivitet, herunder også mulighederne for at udøve tilknyttet aktivitet i regi af 40/60-selskaber. Denne vejledning fokuserer på, hvordan mulighederne kan udnyttes.

Et 40/60-selskab er et alternativ til at indgå et – kortere eller mere langvarigt – samarbejde baseret på kontrakter. Ønsker vandselskabet og den private aktør imidlertid et samarbejde uden risiko for, at vandselskabet rammer omsætningsloftet for tilknyttet aktivitet, kan de danne et 40/60-selskab.

Den private aktør vil typisk være en privat virksomhed, der er beskæftiget med vandsektorspecifik rådgivning, teknologiudvikling eller industriel produktion i sin hovedvirksomhed.

I 40/60-selskabet er ejerskabet delt mellem vandselskabet og den private virksomhed på en sådan måde, at vandselskabet skal eje mindre end 40 procent. 40/60-selskabet kan også have flere ejere fra hver sektor og en anderledes fordeling af ejerandelene, så længe den eller de private aktører ejer mere end 60 procent.

Figur 1: Eksempel på organisation omkring et 40/60-selskab, der er ejet af spildevandsselskab



40/60-selskabet fungerer som et selvstændigt selskab med egen direktion, jf. selskabslovens regler. Som følge af bekendtgørelsen om tilknyttet virksomhed (TA-bekendtgørelsen) gælder begrænsningen af omfanget af tilknyttet aktivitet ikke, når aktiviteten sker i et 40/60-selskab. Bestemmelsen har til formål at øge incitamentet til at indgå i partnerskaber med private virksomheder, hvor aktiviteten ikke begrænses af omsætningens størrelse. Uanset at der ikke er en beløbsgrænse, skal omsætningen i 40/60-selskabet dog have et væsentligt mindre omfang end vandselskabets hovedvirksomhed.

### Opgavetyper for 40/60-selskaber

Der er mange typer opgaver, der kan være relevante at udføre i regi af et 40/60-selskab, dog gælder det, at opgaverne skal have hjemmel i TA-bekendtgørelsen. Samtidig skal opgavetyperne også skabe en omsætning, der kan overgå omsætningsgrænserne for tilknyttet aktivitet, for at 40/60-selskabet er relevant. Lidt forenklet kan der på denne baggrund opstilles følgende hovedtyper af 40/60-selskaber (i realiteten vil der også kunne etableres mix af disse typer):

- Type 1: Rådgivningsselskaber
- Type 2: Selskaber med fokus på udvikling, demonstration og salg af nye teknologier
- Type 3: Selskaber med fokus på drift af private forretningsanlæg.



**Type 1:** Rådgivningselskaber. Et vandselskab og en privat virksomhed danner et 40/60-selskab mhp. at styrke deres rådgivningskompetencer og i fællesskab levere bedre rådgivningsydelser og øget salg/eksport til udenlandske kunder i vandsektoren. Et sådant selskab kunne for eksempel bygges op omkring tilførsel af teknisk og kommerciel ekspertise fra den private rådgivningsvirksomhed og tilførsel af vandselskabets praktiske erfaring med drift og vedligehold af anlæg og udstyr på områder, hvor der er synergier i at fusionere rådgivningskompetencerne.

**Type 2:** Selskaber med fokus på udvikling, demonstration og salg af nye teknologier. Et vandselskab og en privat virksomhed danner et 40/60-selskab mhp. at udvikle og markedsføre nye vandteknologier. Dette kan for eksempel ske, ved at den private virksomhed har et koncept for og tekniske erfaringer med udvikling af en eller flere nye teknologier, som den ønsker at overføre til 40/60-selskabet. Vandselskabet vil for eksempel kunne overføre mandskab med driftserfaringer, der kan bidrage til kravspecifikation og markedsføring af de nye teknologier og mod betaling tilbyde anlæggsfaciliteter, der kan benyttes til test og demonstration.

**Type 3:** Selskaber med fokus på drift af private forrenseanlæg. Et vandselskab og en privat virksomhed går sammen om at tilbyde rådgivning om og drift af forrenseanlæg, der opstilles hos offentlige eller private institutioner og virksomheder, der sparer omkostninger til særbidrag ved at forrense spildevandet, før det ledes til kloaknettet. Forrenseanlæg vil så skulle drives af et vandselskab i samarbejde med en rådgivningsvirksomhed, mens en privat tredjepart leverer anlægget til rensning af eget spildevand.

## 1.2 Hvorfor oprette et 40/60-selskab?

Der er flere fordele ved at starte et 40/60-selskab, både for den private og for den offentlige aktør.

For vandselskabet er der særligt to motivationsfaktorer for at stifte et 40/60-selskab. For det første at vandselskabet har ambitioner om at drive tilknyttet aktivitet i større skala, end omsætningsgrænsen ellers tillader, og for det andet at selskabet ser interessante muligheder i at drive aktiviteter sammen med én eller flere private

aktører (plus eventuelt andre vandselskaber).

De strategiske fordele ved dette omfatter bl.a.:

- At vandselskabet kan engagere sig i spændende aktiviteter af større omfang med tilknytning til hovedvirksomheden, fx eksport af driftsmæssig viden eller vandteknologier, og dermed blive en mere attraktiv arbejdsplads for medarbejderne.
- At vandselskabet gennem 40/60-selskabet kan opnå erfaringer, der medvirker til at styrke medarbejdernes kompetencer og forbedre driften af hovedvirksomheden.
- At vandselskabet har mulighed for at opnå et økonomisk udbytte ved at deltage i de kommercielle aktiviteter, der er tilladt efter TA-bekendtgørelsen.

For en privat virksomhed vil ønsket om at indgå i et 40/60-selskab være drevet af kommercielle hensyn. De kommercielle fordele ved som privat ejer at træde ind i et 40/60-selskab med et offentligt ejet vandselskab sammenlignet med at drive aktiviteterne i eget regi eller droppe dem omfatter bl.a. følgende:

- At den private ejer vil kunne drage nytte af vandselskabets driftsmæssige erfaringer, viden og specialistkompetencer og dermed – i regi af 40/60-selskabet – tilbyde bedre rådgivningsydelser og produkter. Dermed er der mulighed for en forøgelse af den samlede omsætning og indtjening for den private virksomhed og dennes 40/60-selskab sammenlignet med, hvis virksomheden kun drev aktiviteterne i eget regi.
- At den private ejer vil kunne styrke salgs- og markedsføringsindsatsen af fælles produkter eller aktiviteter ved at have et offentligt ejet vandselskab som medejer, fordi sidstnævnte og de medarbejdere, der kommer herfra, typisk opfattes som meget troværdige af kunderne.
- At den private ejer vil kunne drage nytte af det medejende vandselskabs anlægs- og driftsfaciliteter til at teste og demonstrere nye teknologier. Hvis test- og demonstrationsaktiviteterne organiseres som en del af 40/60-selskabet, vil begge parter have stærke incitamentter til at markedsføre og sælge de teknologier, der udvikles og demonstreres på vandselskabets anlæg.
- At den private ejer kan tilbyde mere effektive serviceydelser i relation til drift af private forrenseanlæg som følge af de driftserfaringer, vandselskabet kan skyde ind i 40/60-selskabet.



I nogle tilfælde vil et vandselskab og en privat virksomhed allerede have et kontraktbaseret eller mere uformelt samarbejde omkring rådgivning eller teknologiudvikling, som ikke falder indenfor vandselskabets hovedvirksomhed. Hvis dette – sammen med anden tilknyttet aktivitet i vandselskabet – genererer en omsætning for vandselskabet, der overstiger 2 mio. kr., skal aktiviteten udskilles til et TA-selskab, der ejes (alene) af vandselskabet.

Hvis samarbejdet vokser yderligere og nærmer sig omsætningsloftet for tilknyttet aktivitet på 3 procent af vandselskabets omsætning, vil det være relevant at oprette et 40/60-selskab for at kunne fortsætte samarbejdet og øge aktivitetsniveauet. Det vil også være relevant at et nyt samarbejdsområde etableres i regi af et 40/60-selskab, hvis parterne fra start har ambitioner om at generere en omsætning, som overstiger vandselskabets omsætningsloft for tilknyttet aktivitet.

### 1.3 Afklaring af forretningsmodel

Forud for stiftelsen er det vigtigt, at parterne – udover ejerfordelingen – i fællesskab afklarer forretningsmodellen og det strategiske grundlag for 40/60-selskabet. Det handler bl.a. om at afklare følgende spørgsmål:

- Hvilke serviceydelser/teknologier/produkter skal 40/60-selskabet levere og til hvem, dvs. hvem er de centrale kunder?
- Hvad er selskabets "value proposition" til disse kunder, dvs. hvad er det, der gør, at de skulle være interesseret i 40/60-selskabets leverancer, og hvad skal der til for at opnå succes?
- Hvem af ejerne og de tilknyttede medarbejdere skal bidrage med hvad i forhold til leverancerne og den daglige drift?
- Hvad er de strategiske kommercielle målsætninger og prognoser for selskabet på kort og længere sigt?
- Hvor meget forventes det, at der skal investeres fra hver af parterne i form af likvider og andre aktiver dels i forbindelse med stiftelsen og dels efterfølgende.

Ovenstående forhold omkring forretningsmodellen bør være afklaret forud for stiftelsen, mens en mere detaljeret virksomhedsstrategi for den første periode kan afvente, at selskabet er etableret.

### 1.4 Hvilke erfaringer er der med 40/60-selskaber?

De hidtidige erfaringer med 40/60-selskaber i Danmark er meget begrænsede. Frem til 2016 var der kun etableret ét 40/60-selskab i Danmark, DanAqua Holding ApS. Det er dannet i et samarbejde mellem det kommunalt ejede vandselskab VandCenter Syd og den private rådgivningsvirksomhed Envidan A/S. DanAquas primære opgaver vedrører rådgivning af vandforsyninger uden for Danmarks grænser.

### 1.5 Hvad betyder ændringerne i vandsektorloven fra 2016 for 40/60-selskaber?

I den reviderede vandsektorlov fra 2016 er der to væsentlige ændringer, der udvider de retlige rammer for 40/60-selskaber.

For det første er der skabt klarhed om mulighederne for at rejse kapital til indskudskapital, til etablerings- og rådgivningsomkostninger og til senere investeringer. Det fremgår således af den nye TA-bekendtgørelse, at et vandselskab kan investere i tilknyttet aktivitet, hvis investeringen forventes at give en normal forrentning. I den tidligere lovgivning var det uklart, hvilke midler et vandselskab kunne benytte til opstarten af tilknyttet virksomhed, herunder i regi af 40/60-selskaber.

Den nye TA-bekendtgørelse udvider også mulighederne for, hvilke aktiviteter der kan udføres i et 40/60-selskab. Det er især indenfor drift af forrenseanlæg for offentlige og private institutioner og virksomheder, at bekendtgørelsen nu udvider mulighederne. Også deltagelse i private aktørers teknologiudvikling og eksportvirksomhed indgår i den nye bekendtgørelses positivliste over tilladte tilknyttede aktiviteter.

## 2. 40/60-selskabets stiftelse, drift og ændring

### 2.1 Stiftelse af selskabet

#### *Valg af medejer*

Vandselskabet må overveje, om det er nødvendigt eller relevant at vælge den private medejer gennem en åben proces, fx. en markedsdialog eller anden form for konkurrenceudsættelse.

#### *Fastlæggelse af ejerandele*

En af de centrale overvejelser for parterne forud for stiftelsen af 40/60-selskaber er, hvordan de ønsker at fordele ejerandelene. Den endelige ejerfordeling kan variere frit, så længe vandselskabet ejer mindre end 40 procent, og den private aktør ejer mere end 60 procent af selskabet. Dette skal sikre, at den private part har en klar majoritet og kontrollerende indflydelse på driften af det kommercielle 40/60-selskab.

Det indebærer, at selskabet kan etableres som for eksempel et 10/90-selskab eller en hvilken som helst anden ejerandel, der er mindre end 40/60.

En mindre ejerandel end 40 procent for vandselskabet kan for eksempel være relevant, hvis selskabet har behov for kapital udover minimumskravet til indskudskapital (500.000 kr. for A/S og 50.000 kr. for ApS). Dette kan være aktuelt, hvis selskabet har store initiale kapitalinvesteringer, hvilket især kan komme på tale i forhold til type 2-selskaber med fokus på teknologiudvikling.

#### *Ejeraftale*

I forbindelse med stiftelsen af 40/60-selskabet vil det typisk være relevant for ejerne at indgå en ejeraftale. En ejeraftale kan for eksempel indeholde regulering af bestyrelsens sammensætning, vilkårene for at optage nye ejere og regler om exit, hvis én af ejerne ønsker at udtræde. Der skal således afsættes midler til rådgivning i forbindelse med udarbejdelsen af en ejeraftale.

#### *Fusionskontrol og gebyr*

Etablering af et 40/60-selskab kan – alt efter hvordan selskabet er konstrueret, og hvad det skal beskæftige sig med – udgøre en fusion i konkurrencelovens forstand. Det betyder, at det i nogle tilfælde vil være nødvendigt at anmelde etableringen af selskabet til Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen.

Fusionskontrol er påkrævet:

- 1) Når der er tale om en fusion i konkurrencelovens forstand
- 2) Når tærskelværdierne i konkurrenceloven er overskredet.

Hvis parterne anvender juridisk bistand i forbindelse med etableringen af 40/60-selskabet, vil de juridiske rådgivere foretage en vurdering af, om det er nødvendigt at anmelde fusionen til Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen. I så fald vil styrelsen foretage en vurdering af den anmeldte fusion. En anmeldelsespligtig fusion må ikke gennemføres, før Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen har godkendt den.

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen har oplyst, at det er styrelsens forventning, at det – hvis etableringen af et 40/60-selskab skal anmeldes – i langt de fleste tilfælde kan ske ved en såkaldt forenklet anmeldelse. Det betyder bl.a., at anmeldelsesgebyret udgør 50.000 kr. Skal fusionen anmeldes ved en almindelig anmeldelse, skal der i stedet betales et gebyr på 0,015 procent af de deltagende virksomheders samlede årlige omsætning i Danmark, maksimalt 1,5 mio. kr. En del af omsætningen i den kommune, der ejer vandselskabet, indgår ved beregningen af dette gebyr.

#### *Kapitalindskud*

For at stifte et selskab kræver selskabsloven, at ejerne indskyder en startkapital på mindst 500.000 kr. for et aktieselskab (A/S) eller mindst 50.000 kr. for et anpartselskab (ApS). Indskuddet kan udgøres af kontanter og aktiver, herunder evt. goodwill. Fordelingen af ejerskabet sker i overensstemmelse med indskuddet.

For vandselskabet er der en række begrænsninger på, hvilke midler der må anvendes som indskudskapital. Vandselskabet kan investere i tilknyttede aktiviteter. Disse investeringer skal ifølge TA-bekendtgørelsen og lovforarbejderne forventes at give en normal forrentning efter almindelige forrentningsmæssige principper. Den normale forrentning skal vurderes ved et almindeligt kendskab til forholdene på det gældende marked på investeringstidspunktet.



Samtidig er det ikke tilladt for vandselskabet at udøve urimelig konkurrence eller påføre vandselskabets hovedaktivitet en urimelig økonomisk risiko, fx. gennem kapitaloverførsler af offentlige midler eller gennem unødigt risikofyldte investeringer.

Endelig må vandselskabet ikke påtage sig at hæfte for 40/60-selskabets forpligtelser.

Indskudskapitalen kan bestå af kontanter, men også af andre aktiver. Eksempel på indskud kunne være, at et vandselskab, der har udnyttet sin særlige viden som tilknyttet virksomhed og i den forbindelse har fået en immateriel værdi gennem kontrakter og knowhow, kan indskyde denne værdi i et 40/60-selskab.

#### *Organisering og vedtægter*

Et 40/60-selskab kan oprettes enten som et AVS eller som et ApS, dvs. efter de samme selskabsretlige regler som vandselskaberne.

En væsentlig forskel er dog, at der her er to ejere. Samarbejdet vil som udgangspunkt foregå efter en fælles forventningsafstemning mellem ejerne, men vandselskabet må alligevel overveje, hvilke forhold det er afgørende, at den private ejer ikke kan træffe beslutning om imod vandselskabets ønske.

Det er således væsentligt at overveje, hvordan bestyrelsen sammensættes, hvilke spørgsmål bestyrelsen ikke skal kunne træffe beslutning om uden at inddrage ejerne, og hvilket flertal det kræver at træffe forskellige typer beslutninger på generalforsamlingen. Der må her tages højde for på den ene side vandselskabets ønske om medindflydelse, trods det at vandselskabet er minoritetsaktionær, og på den anden side behovet for at sikre imod "dead lock", hvis ejerne ikke kan blive enige.

## **2.2 Drift af selskabet**

### *Hvad må et 40/60-selskab beskæftige sig med?*

Et 40/60-selskab må alene udføre de opgaver, der fremgår af positivlisten over tilknyttet aktivitet, jf. § 2, stk. 1 i TA-bekendtgørelsen (se tekstboks). Et vandselskab kan således ikke udvide kredsen af lovlige aktiviteter ved at placere opgaverne i et 40/60-selskab. Den private aktør bør gøres bekendt med denne begrænsning, så der sker en forventningsafstemning i forhold til 40/60-selskabets fremtidige aktiviteter.

Udover at opgaven skal være omfattet af positivlisten, er det også en betingelse, at der er en naturlig og snæver sammenhæng mellem hovedvirksomheden og den tilknyttede aktivitet, og at den tilknyttede aktivitet har et arbejdsmæssigt og økonomisk væsentligt mindre omfang end hovedvirksomheden i vandselskabet. Hvis et 40/60-selskab udøver aktiviteter, der ikke er omfattet af rammerne i TA-bekendtgørelsen, kan vandselskabet blive pålagt at afvikle sit engagement i 40/60-selskabet.

### **§ 2, stk. 2. i TA-bekendtgørelsen**

- 1) Udnyttelse af uundgåelig fysisk, driftsmæssig og administrativ overkapacitet, der er nødvendig af hensyn til vandselskabets sikring af forsynings sikkerheden og af hensyn til øvrige lovkrav.
- 2) Udnyttelse af vandselskabernes særlige viden, herunder til kursusvirksomhed og deltagelse i samarbejder med private aktører, herunder vedrørende private aktørers teknologiudvikling og eksportvirksomhed.
- 3) Salg af rettigheder til resultaterne af udvikling, der hidrører fra udviklings- og demonstrationsvirksomhed vedrørende vandselskabets hovedvirksomhed.
- 4) Drift af vejafvandingsanlæg i vandselskabets eget forsyningsområde.
- 5) Rottebekæmpelse i vandselskabets eget forsyningsområde.
- 6) Drift af forrensingsanlæg for offentlige og private institutioner og virksomheder.
- 7) Teknisk bistand til kommunens udarbejdelse af kommunale vandforsyningsplaner og spildevandsplaner.
- 8) Vandforsynings afregning og indberetning for spildevandforsyninger, når dette foretages i forbindelse med vandforsynings måleraf-læsning i vandforsynings eget forsyningsområde.

Et 40/60-selskab, der beskæftiger sig med rådgivning, vil således kunne udføre opgaver, der ligger indenfor rammerne af punkt 2 i positivlisten.

Tilsvarende giver punkt 2 også mulighed for, at 40/60-selskaber kan beskæftige sig med teknologiudvikling. Vandselskabet vil for eksempel kunne bidrage ved at understøtte demonstration og salg og markedsføring af de teknologier, som den private part har udviklet. Såfremt vandselskabernes særlige viden er nødvendig for at udvikle teknologierne, vil et 40/60-selskab derudover også kunne omfatte egentlig teknologiudvikling (før og efter demonstrationsfasen).

Endelig er der, jf. punkt 6, mulighed for, at 40/60-selskaber kan beskæftige sig med rådgivning om og drift af forretningsanlæg hos offentlige og private institutioner og virksomheder.

#### *Ledelse og styring*

40/60-selskabet skal have en direktør, som har ansvaret for den daglige ledelse.

Ejerne fastsætter i vedtægterne, hvordan bestyrelsen sammensættes – typisk af ejerrepræsentanter. Herudover er der bestemmelser om medarbejderrepræsentation, hvis selskabet i mere end 3 år har mere end 30 medarbejdere. Reglerne om direkte forbrugervalg til bestyrelsen omfatter ikke 40/60-selskaber. Bestyrelsen har ansvaret for den strategiske ledelse af selskabet.

40/60-selskabet kan have medarbejdere ansat, og selskabet kan også – mod betaling – rekvirere medarbejderkapacitet fra vandselskabet eller gennem vandselskabet fra et serviceselskab i vandselskabets koncern. Der kan også rekvireres medarbejdere fra den private aktør. Det kan også overvejes, om medarbejderne skal have dobbelt ansættelse.

#### *Opgavefordeling mellem vandselskabet og den private aktør*

Det er op til ledelsen og ejerne i selskabet, hvordan opgaverne fordeles og løses. Den daglige drift og administration kan varetages på mange måder og er en opgave for ledelsen at fastlægge.

Når det kommer til konkrete opgaver, som selskabet skal udføre, bør man se på, hvem der kan bidrage med hvilke kompetencer. Generelt besidder det offentlige

vandselskab en driftserfaring og knowhow, som kunder i 40/60-selskabet vil efterspørge. Den private aktør besidder en teknisk og teoretisk viden, og således supplerer de to ejere hinandens viden. Fordelingen af opgaver vil også afhænge af, hvilken type opgave der er tale om.

- Når det handler om rådgivningsprojekter vil ressourcerne fra den private ejer, fx. et rådgivende ingeniørfirma, typisk varetage opgaver, der omhandler planlægning og rådgivning om tekniske løsninger, mens ressourcerne fra vandselskabet varetager de opgaver, der omhandler rådgivning om den daglige drift og brugen af anlæg og udstyr.
- Når det handler om teknologiudvikling og eksportfremme, vil medarbejderne fra den private ejer typisk stå for selve teknologi- og produktudviklingen, mens medarbejderne fra vandselskabet tester anlægget i forbindelse med egne produktionsanlæg og faciliteter for at opsamle erfaringer. Når produktet skal markedsføres, kan medarbejderne fra vandselskabet desuden bidrage med demonstration og rundvisning.
- Når 40/60-selskabet udfører forretningsanlæg, kan den private virksomheds tekniske og teoretiske viden kombineres med vandselskabets praktiske viden. Dette kan danne grundlag for 40/60-selskabets rådgivning om etablering af nye anlæg og om drift af færdige anlæg.

#### *Udlodning af udbytte*

Når et 40/60-selskab begynder at give overskud, bliver det muligt at foretage udlodninger til ejerne. Udlodning sker i henhold til ejerfordelingen.

Udlodning fra 40/60-selskabet til vandselskabet udløser ikke modregning i kommunens bloktilskud, jf. stoploven.

Når udlodningen er modtaget i vandselskabet, behandles det som en indtægt i vandselskabet, og beløbet kan anvendes til at opnå vandselskabets formål.

En udlodning til vandselskabets kommunale ejer eller et holdingselskab ejet af kommunen er ikke mulig på grund af hvile-i-sig-selv-princippet.





#### *Benchmarking*

Det er Forsyningssekretariatets vurdering, at et over-/underskud fra et 40/60-selskab ikke har indflydelse på den årlige benchmarking af vandselskaberne.

Mere uddybende skyldes det, at omkostningerne i 40/60-selskabet ikke er en del af de faktiske omkostninger, som indgår i benchmarkingen, og derfor har det ikke indflydelse på fastsættelsen af effektivitetsniveauet. Samtidig har omsætningen i 40/60-selskabet ikke indflydelse på selskabernes indtægtsrammer, og dermed påvirker det ikke beregningen af det enkelte selskabs effektiviseringspotential

#### *Potentielle risici*

Der er forskellige risici relateret til at indgå i et fælles selskab med en ekstern partner. For så vidt angår ejernes direkte økonomiske risiko, er den begrænset til indskudskapitalen, da ejerne ikke hæfter for et aktie- eller anpartsselskabs forpligtelser. Der er imidlertid også kommercielle og andre risici, som begge parter bør overveje:

- Selskabet får brug for kapital, inden det selv kan generere det: Parterne er afhængige af, at de kan blive enige om begge at indskyde ny kapital, og finde en ny ejer, eller at kun den private indskyder kapital, hvorved vandselskabets ejerandel mindskes.
- Selskabets forretningsgrundlag er uholdbart: Hvis selve forretningsgrundlaget ikke er holdbart, vil det savne mening at indskyde ny kapital. Ejerne må overveje, hvordan selskabet bedst kan lukkes.
- Den private aktør kan blive nødlidende: Vandselskabet kan ikke købe aktierne, da dette vil være i strid med betingelsen om, at mere end 60 procent af aktierne skal ejes af private aktører. Der skal derfor enten findes en ny (privat) medejer, eller selskabet skal lukkes.
- Når man binder sig til et fast partnerskab med en aktør, kan det afskære samarbejde med andre aktører. Parterne bør derfor overveje, hvilke fravalg de foretager ved beslutningen om at være fælles ejere af 40/60-selskabet.

- Hvis 40/60-selskabet skal udøve alle eller dele af sine aktiviteter i udlandet, er der flere generelle risici, der skal overvejes, i forhold til både anderledes lovgivning, vanskeligere risikostyring af aktiviteterne og driftsøkonomiske konsekvenser.

### 2.3 Ændring og afvikling af selskabet

#### *Reorganisering af selskabet*

I tilfælde af at det bliver nødvendigt at indskyde ekstra kapital i selskabet, er der risiko for, at den ene part ikke kan rejse den nødvendige kapital til indskuddet. Det kan løses ved, at den ene ejer indskyder den nødvendige kapital mod at få en større ejerandel. En sådan reorganisering vil være mulig, så længe de overordnede rammer for ejerforhold ikke overskrides. Den private ejerandel skal stadig være højere end 60 procent, og den offentlige ejerandel skal være mindre end 40 procent.

#### *Salg af ejerandele*

Reglerne for salg af ejerandele kan skrives ind i selskabets vedtægter og kan reguleres nærmere i en ejeraftale. Eksempelvis kan de indebære, at den ejer, der ønskede at sælge sine ejerandele, skal give sin medejer indflydelse på, hvem der indtræder som ny ejer. Ønsker vandselskabet at sælge sine andele, er der også en mulighed for at fastlægge, at den private aktør skal overtage vandselskabets ejerandel. Det er derimod ikke muligt for vandselskabet at overtage den private aktørs ejerandele, da vandselskabet ikke må eje mere end 40 procent af selskabet.

#### *Afvikling af selskabet*

Reglerne for afvikling af selskabet bør fremgå af ejeraftalen mellem den private aktør og vandselskabet. Er den private aktør forpligtet til at overtage vandselskabets aktier, hvis vandselskabet ønsker at udtræde som ejer – eller kan vandselskabet sælge aktierne frit? Kan den private part sælge frit?

Det er her vigtigt at huske, at vandselskabet ikke kan overtage den private aktørs aktiepost, da vandselskabet i så fald vil eje mere end 40 procent af 40/60-selskabet. Hvis den private aktør skal have mulighed for at udtræde, skal vandselskabet således enten acceptere en ny ejer, eller alternativt skal selskabet lukkes ned gennem en frivillig likvidation iht. selskabslovens regler.

### 2.4 Statsstøtte

Et samarbejde mellem et vandselskab og en privat virksomhed kan – uanset samarbejdets form – give den private virksomhed en økonomisk fordel, der udgør statsstøtte. Medmindre konkrete forhold (gruppefritagelsesforordning, de minimis eller godkendelse) gør sig gældende, er statsstøtte ikke lovligt.

Statsstøttereglerne indebærer således, at offentligt ejede selskaber, der råder over offentlige midler, alene må indgå i handler, som afspejler markedspris og -vilkår. I modsat fald er der risiko for, at en kontraktpart, der opererer på et konkurrenceudsat marked, modtager statsstøtte.

Anvendelse af statsstøttereglerne forudsætter blandt andet, at der er tale om offentlige midler, og at den aktivitet, der ydes støtte til, udgør "økonomisk aktivitet". Forsyningsselskabers accessoriske aktiviteter må som udgangspunkt betragtes som "økonomisk aktivitet".

Ved samhandel mellem vandselskabet og 40/60-selskabet skal vandselskabet sikre, at samhandlen sker til markedspris og på markedsvilkår for at undgå, at der gennem samhandlen ydes statsstøtte til 40/60-selskabet.

Ved samhandel mellem den private ejer og 40/60-selskabet skal det også overvejes, om der kan opstå statsstøtte. Statsstøttereglerne kan være relevante, hvis vandselskabet har en kontrolbeføjelse over 40/60-selskabet. Det kan evt. være tilfældet, hvis vandselskabet i vedtægter og ejeraftale er tillagt særlige vetorettigheder. Statsstøttereglerne vil i så fald gælde, selvom samhandelen vedrører 40/60-selskabets rent kommercielle aktiviteter. 40/60-selskabet skal derfor sikre sig, at samhandel med den private ejer sker til markedspris og på markedsvilkår for at undgå, at der gennem prisfastsættelsen ydes statsstøtte til den private ejer.

Også hvis 40/60-selskabet bliver nødlidende og har behov for kapitalindskud, må vandselskabet vurdere, om et sådant tilskud vil udgøre statsstøtte. Der er tale om en konkret vurdering, som foretages ud fra, om en privat investor ville foretage et tilsvarende indskud. Et vandselskab har således adgang til at investere i en virksomhed på vilkår, der svarer til, hvad en privat markedsinvestor (fx den private medejer) ville have gjort under tilsvarende omstændigheder. Indholdet af begrebet fastlægges i EU-Domstolens praksis. Hvis vandselskabet agerer i overensstemmelse med det markedsøkonomiske investorprincip, anses indskuddet ikke for at udgøre statsstøtte.



# 3. Hvordan kommer man i gang?

## 3.1 Gode råd i overvejelserfasen

Følgende overvejelser kan danne grundlag for at vurdere om det vil være relevant at oprette et 40/60-selskab:

1. Hvad er business casen: Hvad skal selskabet sælge og til hvem?
2. Vil kombinationen af en privat ejer og et vandselskab som ejer give fordele i forhold til viden, erfaringer eller produkter?
3. Kan omsætningen ramme vandselskabets omsætningsloft? Og er det derfor nødvendigt at oprette et 40/60-selskab?
4. Holder selskabets produkt sig indenfor TA-bekendtgørelsens rammer?
5. Skades andre samarbejdsrelationer ved at oprette selskabet?
6. Hvad er succeskriterierne for selskabet?

## 3.2 Gode råd i oprettelsesfasen

Når det er besluttet at gå videre med etableringen af et 40/60-selskab vil det være relevant at overveje følgende punkter:

1. Hvordan skal vandselskabet finde den private medejer?
2. Kan selskabet generere et overskud på aktiviteten, når samhandel med ejerne skal ske til markedspris?
3. Hvordan ønskes ejerskabet fordelt, og hvordan skal vandselskabets ejerandel finansieres?
4. Hvad skal vandselskabet bidrage med til 40/60-selskabet? Hvordan prissættes det?
5. Hvad skal den private bidrage med til 40/60-selskabet? Hvordan prissættes det?
6. Hvordan sikres det, at 40/60-selskabet agerer indenfor de rammer, der følger af TA-reglerne?
7. Hvordan skal bestyrelsen sammensættes? Skal der alene være repræsentanter for ejerne, eller skal der også være helt eksterne kræfter?
8. Hvem skal bestemme hvad – skal særlige beslutninger træffes af ejerne på generalforsamling?
9. Ønsker ejerne, at ejerkredsen senere skal kunne udvides?
10. Hvordan skal det håndteres, hvis en af ejerne ønsker at udtræde af ejerkredsen?







# Historien om et 40/60-selskab DanAqua Holding ApS

## Beskrivelse af DanAquas formål og resultater

DanAqua Holding ApS (DanAqua) blev dannet som 40/60-selskab i 2011 af det offentligt ejede VandCenter Syd A/S og den private rådgivningsvirksomhed Envidan A/S. Envidan overtog den private rådgivningsvirksomhed Danwaters andel i et selskab, Danwater ejede sammen med VandCenter Syd. Den nye og den eksisterende partner blev enige om at fortsætte samarbejdet i et 40/60-selskab. I dag er DanAqua et selskab delt mellem VandCenter Syd, der har 39 procent af ejerskabet, og Envidan, der har 61 procent af ejerskabet.

I 2011 oprettede DanAqua et datterselskab i Malaysia, DanAqua Sdn. Bhd., med hovedsæde i Kuala Lumpur. Det skete for at styrke repræsentationen i Fjernøsten og dermed styrke mulighederne for at vinde og udføre rådgivningsopgaver i området.

DanAquas formål er i henhold til vandsektorlovens § 18 og indenfor rammerne af denne at drive virksomhed, der har nær tilknytning til den aktivitet, der drives i VandCenter Syd. Selskabets primære fokus er at eksportere den knowhow om spildevandshåndtering og -teknologi, som de to ejervirksomheder besidder.

### Økonomiske resultater

2014 er det første år i selskabets levetid, hvor DanAqua har registreret et regnskabsmæssigt overskud. Den svære start hænger sammen med, at der i 2012 og 2013 var politisk ustabilitet i Malaysia. Derfor blev der ikke udbudt mange af den type projekter, som DanAqua udfører. År 2014 bragte mere stabilitet til det politiske system. Det medførte flere opgaver til DanAquas datterselskab, hvilket er afspejlet i selskabets positive resultat for 2014. Eftersom hovedparten af DanAquas aktivitet foregår i det malaysiske datterselskab DanAqua Sdn. Bhd., er det også overskud og underskud herfra, der har haft størst indflydelse på DanAquas resultat i de fire år, det har eksisteret.

Oprettelsen af DanAqua Holding ApS krævede en startkapital på 80.000 kr., som dermed var selskabets kapital i 2011. På grund af den svære tid i Malaysia blev det i 2012 nødvendigt at foretage en kapitalforhøjelse på 400.000 kr, og i 2013 var man ligeledes nødsaget til at forhøje kapitalen med 178.600 kr.

Indskuddene har været fordelt jævnt før ejerandelen således, at VandCenter Syd har rejst 39 procent af indskuddet, og Envidan har rejst 61 procent.

Tabel 1: Regnskabstal for DanAqua Holding ApS

	2014	2013	2012	2011
Årets resultat (kr.)	344.000	-376.000	-391.000	-8.000
Indtægter af kapitalandele i datterselskaber	369.482	-375.471	-449.570	0
Selskabskapital (kr.)	549.836	549.836	480.000	80.000
Balance ultimo året (kr.)	783.778	526.115	512.414	76.563

## Motivation for at oprette DanAqua

Da DanAqua blev oprettet i 2011 havde samarbejdet mellem VandCenter Syd og Danwater eksisteret i flere år. Ved Envidans overtagelse af Danwater valgte den nye ejerkreds at oprette et 40/60-selskab for at opretholde samarbejdet uden risiko for at blive begrænset af vandsektorlovens begrænsninger for tilknyttet aktivitet.

Fra VandCenter Syds side er medejerskabet et bevidst strategisk valg for at leve op til selskabets vedtægter om at arbejde for at udbrede viden og knowhow, der også skal komme private aktører til gode. Samtidig ser VandCenter Syds ledelse det som en mulighed for at tilbyde medarbejderne spændende internationale arbejdsopgaver og på den måde fremme den faglige udvikling. Der er således flere strategiske overvejelser bag VandCenter Syds fortsatte deltagelse i 40/60-selskabet, inklusive kompetenceudvikling og fastholdelse af medarbejdere.

Envidan kunne se flere fordele i at starte et internationalt arbejdende selskab i samarbejde med et offentligt ejet vandselskab. Gennem den daglige drift af vandrensningen på store dele af Fyn har VandCenter Syd opbygget en betydelig operationel driftserfaring, som supplerer Envidans teoretiske og tekniske viden, som de som rådgiver besidder. Det giver muligheden for, at DanAqua kan tilbyde en helhedsorienteret rådgivning til kunderne, der også kan tage højde for praktiske problemstillinger i opsætning og drift af spildevandssystemer.

Udover at tilføre værdifuld driftserfaring til DanAqua er VandCenter Syd også en attraktiv partner for Envidan, fordi det er et offentligt ejet selskab. Hos potentielle kunder ude i verden giver det en meget stor troværdighed, som er vigtig i salgsarbejdet. Her anser kunderne dem mere som en kollega end en sælger, og det har betydning for DanAquas muligheder for at vinde opgaver.



I tillæg til de to parter individuelle motivation for at starte 40/60-selskabet DanAqua havde Envidan og VandCenter Syd også et fælles ønske om langsigtet stabilitet i samarbejdet. Det skaber en fast ramme for samarbejde, og begge parter finder 40/60-konstruktionen relevant og nyttig til formålet.

### Selskabets vedtægter, governance model og risikofordeling

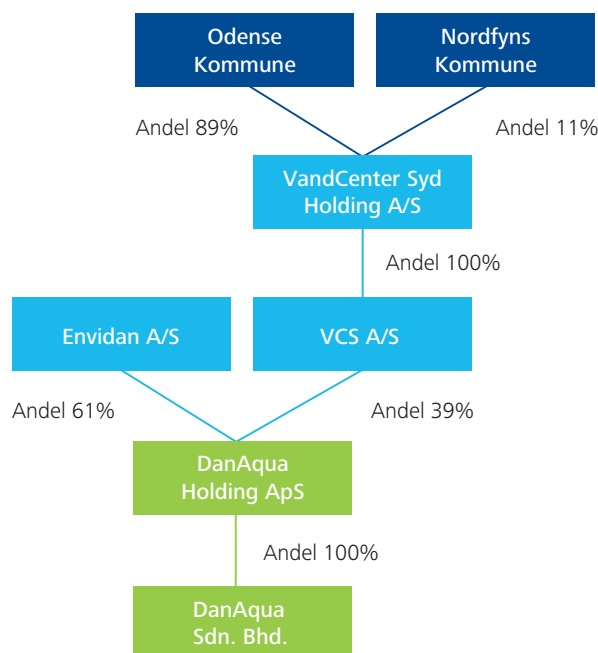
Væsentlige punkter i DanAquas vedtægter

- Bestyrelsen består af 2 eller 4 medlemmer, der vælges årligt af generalforsamlingen.
- Bestyrelsen ansætter en direktion bestående af 1 til 3 personer.
- Stemmer på generalforsamlingen er fordelt efter anparter. Anparter er fordelt efter indskud i virksomheden, hvor en anpart, og dermed en stemme, svarer til 1 kr. af den indskudte kapital. Således har Envidan 61 procent af stemmerne, og VandCenter Syd har 39 procent af stemmerne, når bestyrelsen skal vælges.
- En anpartshaver, der ønsker selskabet opløst og ejer over 30 procent af anparterne, skal tilbyde at sælge sine anparter til den regnskabsmæssige indre værdi på tilbudstidspunktet til den eller de andre anpartshavere. Hvis øvrige anpartshavere ikke har accepteret salget efter 6 måneder, likvideres selskabet.
- Der er ikke lavet en ejeraftale mellem parterne ved oprettelsen af DanAqua som 40/60-selskab. Det er derfor kun de bestemmelser, der står i selskabets vedtægter, som anpartshaverne skal forholde sig til.

### Udfordringer og valgte løsninger ift. etablering og drift af DanAqua som 40/60-selskab

Der er flere faktorer, der skal tages højde for ved opstarten af et 40/60-selskab, især for de offentligt ejede vandselskabers vedkommende. En af dem, der hyppigt peges på, er udfordringen med at rejse midler til etableringen. De store poster er det initiale kapitalindskud til selskabet og de omkostninger, der går til at etablere selskabet, i form af udgifter til rådgivere, interne personaletimer o.l. I den daværende lovgivning kunne disse ikke dækkes via takstmidler eller ekstraordinære effektiviseringsgevinster, men skulle i stedet findes i et opsparat og disponibelt overskud fra vandselskabets eksisterende tilknyttede

Figur 2: Selskabsstruktur omkring DanAqua Holding ApS



aktiviteter. Dette er dog ændret i den seneste revision af lovgivningen, jf. tidligere i vejledningen.

I DanAqua undgik man denne udfordring, fordi VandCenter Syd allerede ejede det selskab, der blev til DanAqua. Envidan overtog 61 procent af ejerandelen, da man overtog den hidtidige samarbejdspartner Danwater. Derefter oprettedes det nye selskab i 40/60-konstruktionen. Derfor behøvede VandCenter Syd ikke at rejse kapital til det initiale indskud.

For Envidan var der ikke nogen begrænsninger for, hvordan de kunne tilvejebringe indskudsmidlerne. Lovgivningen regulerer ikke, hvordan den private part rejser indskudsmidlerne. Det kan foregå gennem almindelige finansieringskilder, og det gav derfor heller ikke anledning til problemer, da Envidan først havde besluttet at gå ind i det fælles selskab.

Samarbejdet mellem VandCenter Syd og Danwater/Envidan var allerede veletableret på tidspunktet for DanAquas oprettelse som 40/60-selskab. Derfor var udgifterne til selve stiftelsen af DanAqua begrænsede, og problemet med, hvor midlerne skulle komme fra, blev på den måde mindre.

### *Udlodning af overskud*

Når selskabet er oprettet, kan en af de næste udfordringer være, hvordan en udlodning af et driftsmæssigt overskud skal håndteres. I tilfælde af at overskuddet udloddes til ejerne, skal det deles mellem ejerne ud fra ejerandelen. Det betyder, at 61 procent af overskuddet går til Envidan og 39 procent til VandCenter Syd. I de tilfælde, hvor det har været nødvendigt at indskyde ekstra kapital i selskabet, er det også foregået efter denne fordeling.

For Envidans vedkommende foregår udlodning af udbytte efter de normale regler for private selskaber. VandCenter Syd er derimod underlagt den regulering, der ligger i vandsektorloven, som betyder, at der er begrænsninger for, hvad et udloddet overskud kan bruges til.

I tilfælde af øget overskud og ønske om udlodning fra DanAqua til VandCenter Syd vurderer VandCenter Syd umiddelbart, at mulighederne for at bruge udlodningen er begrænset. En af mulighederne er at bruge midlerne på medarbejderudvikling og på at gøre VandCenter Syd til en attraktiv arbejdsplads gennem efteruddannelse, internationale opgaver og gode ansættelsesforhold.

En anden mulighed, VandCenter Syd har overvejet, er at føre midlerne videre op til de kommunale ejere i Odense og Nordfyns kommuner.

DanAqua har endnu ikke haft så stort et overskud, at det har været relevant at foretage udlodninger til ejerne. Derfor har de endnu ikke håndteret eventuelle udfordringer i relation hertil.

### **Den daglige drift i DanAqua**

Den daglige ledelse af DanAqua forestås af en direktør, der er udpeget af selskabets bestyrelse. Direktøren er til daglig ansat i VandCenter Syd, hvor han også varetager andre opgaver.

Det meste af projektaktiviteten foregår, som før nævnt, i DanAquas malaysiske datterselskab, hvor omsætningen var omkring 8 mio. kr. i 2014, og overskuddet udgjorde ca. 370.000 kr. I 2015 forventer DanAqua, at aktivitetsfordelingen mellem datterselskabet og DanAqua bliver mere ligeligt fordelt, da aktiviteten i datterselskabet ventes at gå lidt ned, mens den forventes at stige i DanAqua.

### *Arbejdsfordeling og opgaver*

Arbejdsfordelingen i den daglige administration og drift af DanAqua er omtrent ligeligt fordelt mellem Envidan og VandCenter Syd. I arbejdsfordelingen på de konkrete projekter varierer ressourcetrækket mellem de to ejere mere. Det afhænger i høj grad af, hvilke kompetencer der er nødvendige for at løse den konkrete opgave. Typisk varetager Envidan de mere tekniske rådgivningsopgaver, mens VandCenter Syd fortrinsvis varetager de mere driftsrettede opgaver.

Hidtil har der været en lille overvægt af opgaver på de områder, hvor VandCenter Syd har spidskompetencer. Der har derfor været lidt mere træk på medarbejdere fra VandCenter Syd. DanAqua har dog en strategi om fremover at byde på en type af opgaver, som i højere grad vil kræve kompetencer fra både VandCenter Syd og Envidan. Det kunne eksempelvis være turn-key-leverancer af rensningsanlæg, hvor både den driftsmæssige erfaring fra VandCenter Syd og Envidans ressourcer indenfor teknisk og teoretisk viden og projektstyring, kommer i spil. I turn-key-leverancerne står DanAqua for leverancer af både tekniske anlæg, der rekvireres fra eksterne leverandører, og entreprisopgaver, der udføres af lokale samarbejdspartnere.

### *Medarbejdere*

Medarbejderne, der udfører DanAquas projekter, hentes fra selskabets ejere. Fra VandCenter Syd udlånes medarbejderne, via vandselskabet, fra koncernens serviceselskab, og fra Envidan indkøbes kompetencerne, når projekterne kræver ekspertisen fra rådgivningsvirksomheden. Der er ikke fastansatte medarbejdere i selve DanAqua. Kun i det malaysiske datterselskab er der en fuldtidsansat medarbejder.

Det betyder dog ikke, at DanAqua udelukkende bruger ansatte fra Envidan, når de har brug for kompetencer fra private rådgivningsvirksomheder. DanAqua og deres datterselskab har også udført projekter sammen med COWI, Grontmij og flere andre private virksomheder. Samarbejde med disse virksomheder (som i realiteten er konkurrenter til Envidan) accepteres, da Envidan ikke nødvendigvis har ekspertise på alle efterspurgte områder.

### Lessons learned, fordele og ulemper ved 40/60-konstruktionen

Igennem de fire år, DanAqua har eksisteret, har partnerne gjort sig forskellige nyttige erfaringer ved at eje et 40/60-selskab. Der er flere ting, som bør overvejes og klarlægges før etableringen af et fælles selskab.

Der skal blandt andet være tænkt grundigt over, hvem det er, selskabet stiftes med. Samarbejdet indgås på ubestemt tid, og der kan komme mange uforudsete problemer, som skal håndteres i fællesskab. VandCenter Syd havde kontakt med flere forskellige mulige partnere, men endte med Envidan på grund af mange sammenfaldende interesser og en fælles historie med udførelse af projekter i Sydøstasien.

Når én partner vælges, er det også vigtigt at overveje, hvem der vælges fra. DanAqua har siden oprettelsen oplevet, at nogle af de private samarbejdspartnere, de har henvendt sig til med henblik på projektsamarbejder, har været modvillige på grund af DanAquas tætte forbindelse til Envidan. De andre private virksomheder ønsker eksempelvis ikke, at deres projekt også kan komme til at fungere som en reference for Envidan. Det er en reel problemstilling, når Envidan ejer 61 procent af den udførende virksomhed. Problemet er dog begrænset ifølge DanAqua.

DanAqua påpeger også, at de forsikringsmæssige forhold kræver en grundig afklaring. I et fælles selskab, hvor ejerskabet er delt med eksempelvis 39 procent og 61 procent, er det ifølge DanAqua majoritetsindehaverens forsikringer, der dækker selskabet 100 procent, også selvom den faktiske ejerandel kun er 61 procent.

Det skal også gennemtænkes, hvem man konkurrerer mod. DanAquas strategi indebærer, at de afholder sig fra at byde på projekter i Danmark. Denne strategi er valgt for ikke at skade relationerne til indenlandske kolleger, både andre vandselskaber og private aktører.

VandCenter Syd har et andet selskab, der udfører indenlandske opgaver under tilknyttet aktivitet, men det er et selskab, der er 100 procent ejet af VandCenter Syd og derfor er underlagt reglerne og omsætningsbegrænsningerne for den type selskaber.

### Eksempler på udførte projekter

I sin levetid har DanAqua haft aktiviteter mange steder i verden, primært i Fjernøsten og i Østeuropa.

I Myanmar har DanAqua udført et feasibilitystudie i samarbejde med Grontmij og Danish Water Services. Studiet omfattede en vurdering af muligheden for at reducere lækagetabet i hovedstaden Yangon.

DanAqua har i tæt samarbejde med VODOKANAL i St. Petersburg gennemført en række seminarer på VODOKANALS træningscenter. Målgruppen har været vand- og spildevandsoperatører fra det nordvestlige Rusland. Temaerne har bl.a. været energieffektivitet og avancerede metoder til drift af vandværker, pumpestationer og renseanlæg, herunder behandling af industrielt spildevand. Sideløbende har selskabet påbegyndt et nyt kursuskoncept med træningsaktiviteter på de enkelte forsyninger.

I Sydafrika har DanAqua gennemført en opgave, hvor DanAqua sammen med en lokal rådgiver har vurderet muligheden for energioptimering af vand og spildevandsanlæg. Opgaven skal danne bedste praksis for andre forsyninger i Sydafrika.

Det malaysiske datterselskab har udført en større opgave med opførelsen af et renseanlæg i Malaysia. Arbejdet blev afsluttet i 2015, men nåede at bidrage væsentligt til det positive resultat i DanAqua Holding i 2014.

I Grenada har DanAqua arbejdet på et EU-finansieret projekt for at udbrede bedste praksis indenfor vandforsyningsområdet. DanAqua var partner i projektet, som blev ledet af Niras. DanAqua har blandt andet bidraget med lækagesøgningsekspertise og undervisning i lækagesøgning, både i teori og praksis. Ydermere hjalp man med at udarbejde en fremtidig lækagesøgningsstrategi for de lokale myndigheder.

Figur 3: International udbredelse af DanAquas projekter





## Henvendelser vedrørende vejledningen

Spørgsmål vedr. økonomiske og regnskabsmæssige forhold kan rettes til:

Lisa Svensen - Partner og statsautoriseret revisor

Tlf.: 23 32 61 88

Mail: [lsvensen@deloitte.dk](mailto:lsvensen@deloitte.dk)

Spørgsmål vedr. juridiske og regulatoriske forhold kan rettes til:

Rikke Søgaard Berth - Partner og advokat

Tlf.: 33 34 42 79

Mail: [rsb@horten.dk](mailto:rsb@horten.dk)

Yderligere information kan findes hos:

Naturstyrelsen

Tlf: 72 54 30 00

[www.nst.dk](http://www.nst.dk)

Energistyrelsen

Tlf: 33 92 67 00

[www.ens.dk](http://www.ens.dk)

Forsyningssekretariatet

Tlf: 41 71 50 00

[www.kfst.dk/Vandtilsyn](http://www.kfst.dk/Vandtilsyn)

Erhvervsstyrelsen

Tlf: 35 29 10 00

[www.erst.dk](http://www.erst.dk)

## Om Deloitte

Deloitte leverer ydelser indenfor Revision, Skat, Consulting og Financial Advisory til både offentlige og private virksomheder i en lang række brancher. Vores globale netværk med medlemsfirmaer i mere end 150 lande sikrer, at vi kan stille stærke kompetencer til rådighed og yde service af højeste kvalitet, når vi skal hjælpe vores kunder med at løse deres mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Deloitte ca. 225.000 medarbejdere arbejder målrettet efter at sætte den højeste standard.

## Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar, og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.