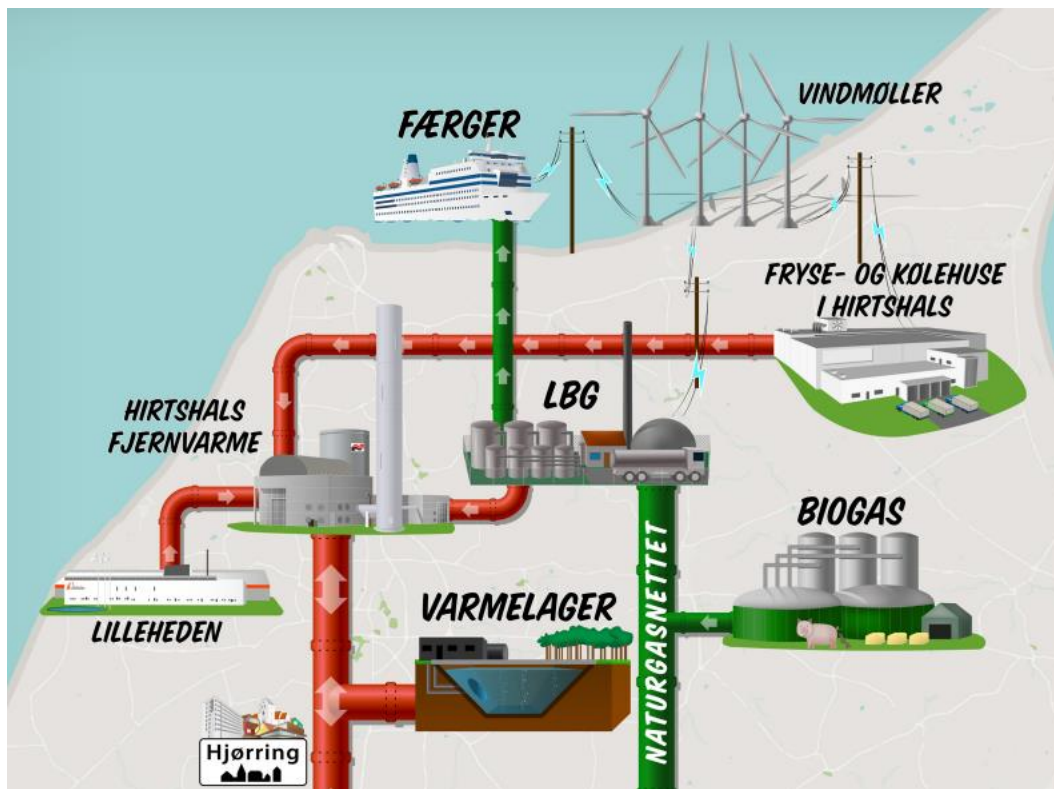


Integrate 2, Deliverable 4.3

Forretningsmodeller for den fremtidige varmeforsyning



Kilde: Energiplan 2.0
Hjørring Kommune

Februar 2023

Integrate 2-projektet har projektnummer: 64020-2025 hos EUDP

Deliverable 4.3 Forretningsmodeller for den fremtidige varmforsyning

Deltagere i Integrate 2-projektet:

- PlanEnergi – Projektleder
- Vestegnens Kraftvarmeselskab I/S (VEKS)
- EA Energianalyse
- Hjørring kommune
- JKU Linz

Forfatter på D4.3:

Per Alex Sørensen

E: pas@planenergi.dk

Rapportens indhold

1	Indledning	4
2	Resumé	5
3	Udgangspunktet	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
4	Modellerne	6
5	Hirtshals Havn som "GreenLab"	11
6	Anbefaling	11
	Erfaringer fra sammenlægningsprocessen i Sønderborg	13

1 Indledning

I INTEGRATE 2 projektet udvikles løsninger på termisk langtidslagring, som kan integreres i alle typer af eksisterende fjernvarme- og fjernkølesystemer. Lagrene udvikles, så de kan have funktioner både som lagre for overskudsvarme, for power to heat, som lager for solvarme, som lager til fjernkøling og til optimering af kraft-varmeproduktion. Udviklingen finder sted i to cases i henholdsvis København og Hjørring/Hirtshals.

Casen i Hjørring/Hirtshals indeholder

- Kortlægning af overskudsvarme på Hirtshals Havn, kortlægning af fremtidige varmebehov inkl. udvidelser af forsyningsområdet og kortlægning af placeringsmuligheder for damvarmelagre.
- Beregning af fremtidige forsyningsscenarier
- Opstilling af forretningsmodeller for den fremtidige varmeforsyning

Denne rapport omhandler opstilling af forretningsmodeller.

Formålet med at undersøge forskellige forretningsmodeller, er at belyse i hvor høj grad modellerne opfylder de ønsker fjernvarmebrugere, fjernvarmeværkerne, Hjørring Kommune og det danske samfund kan have til den fremtidige varmeforsyning af Hjørring/Hirtshals området.

Formålet er endvidere at undersøge, om der kan etableres en forretningsmodel, hvor Hirtshals Havn fungerer som industriområde forsynet med vedvarende energi og reguleret og organiseret som Green-Lab Skive.

Undersøgelsesmetoden har været at opstille en række kriterier og sammenligne forretningsmodellerne i forhold til, hvor godt de er i stand til at opfylde kriterierne.

Kriterierne har været

- At opnå, at produktion på billigste enhed prioriteres
- At overskudsvarmen udnyttes i så høj grad som muligt
- At give mulighed for tilkobling af varmelagre
- At give mulighed for tilkobling af landsbyer
- At opbygge et robust system med flere varmekilder og brændsler, og hvor der kan ydes gensidig backup, så dublering undgås og driftsfordele opnås
- At drage maksimal nytte af elmarkedet og bidrage til sektorkobling
- At reducere klimabelastningen

Og det skal samtidigt være simpelt!

De forretningsmodeller, som er sammenlignet, er

- Model 1. Som nu. Aftaler fortsættes med Nordværk (AVV) og Lilleheden
- Model 2. Som nu. Aftaler fortsættes med Nordværk (AVV) og Lilleheden, men Hjørring Varmeforsyning bestemmer, hvilke produktionsenheder, som skal levere
- Model 3. Aftaler genforhandles med Nordværk (AVV) og forsøges genforhandlet med Lilleheden. Hjørring Varmeforsyning bestemmer, hvilke produktionsenheder, som skal levere
- Model 4. Sønderborg modellen. Aftaler genforhandles. Hjørring Varmeforsyning bestræber sig på sigt på at levere fjernvarme på ens betingelser
- Model 5. Oprettelse af fælles produktions- og transmissionselskab

2 Resumé

For at få den mest optimale udnyttelse af nye overskudsvarmekilder, de bedste muligheder for at tilslutte nuværende naturgasområder og den mindst miljøbelastende og billigste varme til forbrugerne i Hjørring-Hirtshals området er opstillet 5 forretningsmodeller for den fremtidige forsyning samt diskuteres fordele og ulemper ved modellerne, og ved at Hirtshals Havn organiseres og styres som GreenLab Skive.

Rapporten indeholder først en beskrivelse af den nuværende situation og de udfordringer, som kommer i form af integration af mere overskudsvarme og nyttilslutning af bl.a. landsbyer.

Derefter er de 5 modeller vurderet hver for sig i forhold til de 7 kriterier (Kriterier og modeller er nævnt i indledningen).

Resultatet er en anbefaling at gå videre med model 4 og model 5, fordi de begge løser de udfordringer aftag af mere overskudsvarme og den omstilling af naturgasområder giver.

Herunder er også diskuteret fordele og ulemper ved at styre Hirtshals Havn som en "ø". Ulempen i forhold til fjernvarmesystemet er, at det så ikke nødvendigvis produceres på billigste enhed. Fordelen set fra Hirtshals Havn kan være øget indtjening på elmarkedet. Indtil dette er afklaret nærmere, anbefales det at lade havnens overskudsvarme indgå som en del af den samlede prioritering af varmeproduktion.

3 Udgangspunktet

I dag har Hjørring Varmeforsyning aftaler med bl.a. Nordværk (affaldsforbrænding) om køb af varme. Hirtshals Fjernvarme har ligeledes aftale med Nordværk og derudover med Lilleheden (træaffald) om køb af varme. Mellem de to byer er etableret en fjernvarme transmissionsledning som i første omgang er betalt af Nordværk, men som løbende afdrages af Hirtshals Fjernvarme og derfor overgår til Hirtshals Fjernvarme.

I Integrate 2 projektet er undersøgt overskudsvarmekilder på Hirtshals Havn. Resultatet er, at der allerede nu er overskudsvarme fra køle- og fryseprocesser og fra lakseproduktion, som ser ud til at være rentable at udnytte. Dertil kommer nye mulige overskudsvarmekilder fra f.eks. kommende PtX-anlæg. Nye muligheder for udnyttelse af overskudsvarmen kan endvidere være på vej i form af udnyttelse af varmen fra opgraderingen af biogas, varmen fra pyrolyse af fiberfraktionen fra biogas, varme fra decentral brintproduktion og varme fra rensningsanlæggene i Hjørring og Hirtshals.

I Integrate 2 projektet er også regnet på mulighederne for at tilslutte en række naturgasforsynede boligområder og landsbyer. Økonomien ser fornuftig ud, men for at flere af landsbyerne forudsættes at der tilføres det samlede fjernvarmesystem overskudsvarme fra f.eks. Hirtshals Havn.

Endelig er der i Integrate 2 projektet regnet på etablering af et langtidsvarmelager, så overskudsvarme produceret om sommeren vil kunne anvendes senere på året. Resultatet er, at lageret ikke umiddelbart er rentabelt, men såfremt Nordværks varmeproduktion reduceres, vil dette ændres for et lager placeret ved Hjørring.

En forretningsmodel for fremtidig varmeforsyning af Hjørring og Hirtshals skal således både kunne anvende overskudsvarmekilderne effektivt, forsyne naturgasområderne, som omstilles til fjernvarme og tage hensyn til, at der i fremtiden kan blive etableret et langtidsvarmelager.

Derudover skal det undersøges, om Hirtshals Havn med fordel kan organiseres som GreenLab Skive, hvor et intern fjernvarmenet sørger for, at virksomhederne udnytter hinandens overskudsvarme inden et evt. overskud sendes ud af området.

4 Modellerne

Der er i det følgende opstillet 5 forretningsmodeller, som hver især er vurderet i forhold til, hvor gode de er til at løse de opgaver, som er oplyst i foregående afsnit. Dette er gjort ved at holde modellerne op med en række kriterier. Kriterierne er:

- At opnå, at produktion på billigste enhed prioriteres
- At overskudsvarmen udnyttes i så høj grad som muligt
- At give mulighed for tilkobling af varmelagre
- At give mulighed for tilkobling af landsbyer
- At opbygge et robust system med flere varmekilder og brændsler, og hvor der kan ydes gensidig backup, så dublering undgås og driftsfordele opnås
- At drage maksimal nytte af elmarkedet og bidrage til sektorkobling
- At reducere klimabelastningen
- At opbygge et system, som er gennemskueligt og simpelt at styre.

Model 1.

I Model 1 ændres der ikke ved de nuværende forhold med hensyn til eksisterende aftaler. Det forudsættes altså, at udnyttelse af overskudsvarme, tilslutning af landsbyer og evt. etablering af varmelager sker uden der ændres i den nuværende organisation.

Både Hjørring Varmeforsyning og Hirtshals Fjernvarme har en række eksisterende aftaler om levering af varme fra eksterne producenter, først og fremmest Nordværk (AVV), men også Lilleheden, biogas-anlæg mv.

Aftalerne er knyttet til ét af værkerne. Der er derfor en adskillelse mellem værkeres leverandører, som gør det muligt, at styre hvert værk for sig. Transmissionsledningen mellem Hjørring og Hirtshals er "ensrettet". Den anvendes til at sende varme fra Nordværk til Hirtshals.

I forhold til de opstillede kriterier, ser det således ud:

Det er ikke altid **billigste enhed**, som prioriteres. F.eks. kan man forestille sig en situation, hvor kraftvarmeværket i Hirtshals kan producere billigere end dyreste enhed i Hjørring, men der er ikke plads til varmeproduktionen i Hirtshals. I så fald kunne varme fra Nordværk "byttes" med dyreste enhed i Hjørring, og de samlede omkostninger ville falde uden berøring af aftaget fra Nordværk.

Overskudsvarmen fra Hirtshals Havn vil ikke kunne udnyttes ikke i længere perioder, da Hirtshals er bundet af aftaler, som dækker det meste af året, og varmen kan ikke sendes til Hjørring.

Tilkobling af varmelagre er muligt, men lagrene skal være knyttet til et af værkerne.

Tilkobling af landsbyer er mulig, men vanskelig, hvis ikke et af værkerne står for det.

Gensidig backup er ikke muligt. Hvert værk må selv opbygge robusthed.

Der drages begrænset nytte af **elmarkedet** fordi Nordværk er bundet af varmeleverancen og Hirtshals har begrænsede produktionsmuligheder for kraftvarmeværket.

Klimabelastningen er lav på grund af stor andel af varme fra biomasse.

Løsningen er simpel i driftssituationen, da der eksisterer fastlagte aftaler, som værkerne hver især styrer efter.

Model 2.

I Model 2 ændres en enkelt ting i forhold til Model 1, idet det forudsættes, at en af parterne f.eks. Hjørring Varmeforsyning bestemmer, hvilke produktionsenheder, som skal levere varme.

I forhold til Model 1 bliver det nu muligt at styre det samlede system, således at billigste enhed på de to produktionsanlæg i Hjørring og Hirtshals anvendes. Ifølge beregninger udført af PlanEnergi er de samlede produktionsomkostninger i Model 1 107,8 mio kr/år og i Model 2 105,7 mio kr/år. Der burde således være ca 2 mio kr/år at hente ved at optimere produktionen i fællesskab.

I forhold til de opstillede krav, ser det således ud:

Produktion på **billigste enhed** opnås for produktionsanlæggene, som værkerne selv bestemmer over.

Overskudsvarmen fra Hirtshals Havn vil ikke kunne udnyttes i længere perioder, da Hirtshals og Hjørring er bundet af aftaler, som dækker det meste af året, men varmen vil kunne sendes til Hjørring, hvis der investeres i en ændring af transmissionssystemet (for nogle år siden estimeret til 10 mio kr).

Tilkobling af varmelagre er mulig.

Tilkobling af landsbyer er muligt, men vanskelig, hvis ikke et af værkerne står for det.

Gensidig backup er muligt.

Der drages bedre nytte af **elmarkedet** fordi produktionsmulighederne for kraftvarmeværket i Hirtshals er forbedret.

Klimabelastningen kan blive lavere, fordi egne produktionsanlæg i højere grad kan styres efter klimabelastningen.

Løsningen er simpel i driftssituationen, da der eksisterer fastlagte aftaler, som værkerne kan styres efter, men fordelingen af gevinsten ved samdrift er vanskelig at gøre op og fordele, da der leveres varme på tværs af værkerne og prisen på varmen fra de forskellige produktionsenheder er forskellig.

Model 3.

I Model 3 ændres en enkelt ting i forhold til Model 2, idet det forudsættes, at de eksisterende aftaler mellem Nordværk og med Lilleheden genforhandles. Det er således stadig en forudsætning, at én af parterne, f.eks. Hjørring Varmeforsyning, bestemmer hvilke produktionsenheder, som skal levere varme.

Aftalerne mellem Hjørring Varmeforsyning og Nordværk står til genforhandling, da den udløber i 2026. Der er siden aftalen blev indgået med det daværende AVV sket en fusion mellem AVV og RENO Nord. Desuden er målet for genbrug sat op og mængden af importeret affald reduceret. Det kan betyde mindre affald til Hjørring og samtidigt større fleksibilitet, da der så vil kunne gives mere plads til f.eks. overskudsvarme om sommeren – hvis ellers affaldet kan opbevares til senere, hvor der er brug for varmen. Såfremt aftalen med Hjørring genforhandles og gøres mere fleksibel, vil det være nærliggende at ændre aftalen med Hirtshals også.

I forhold til de opstillede kriterier ser det således ud:

Produktion på **billigste enhed** opnås for produktionsanlæggene, som værkerne selv bestemmer over, men mængden af egenproduceret varme og dermed produktionen på billigste enhed, vokser.

Overskudsvarmen fra Hirtshals Havn og andre producenter vil kunne udnyttes i længere perioder i det omfang Nordværk giver plads. Varmen vil kunne sendes til Hjørring, hvis der investeres i en ændring af transmissionssystemet (for nogle år siden estimeret til 10 mio kr).

Tilkobling af varmelagre er mulig.

Tilkobling af landsbyer er muligt, men vanskelig, hvis ikke et af værkerne står for det.

Gensidig backup er muligt.

Der drages bedre nytte af **elmarkedet** fordi produktionsmulighederne for kraftvarmeværket i Hirtshals er forbedret. Evt. kan Nordværk også øge fleksibiliteten i forhold til elmarkedet.

Klimabelastningen kan blive lavere, fordi egne produktionsanlæg i højere grad kan styres efter klimabelastningen.

Løsningen er simpel i driftssituationen, da der vil eksistere fastlagte aftaler, som værkerne kan styres efter, men optimal udnyttelse af mulighederne for effektivisering vil forudsætte en tæt kommunikation mellem Nordværk og Hjørring Varmeforsyning. Fordelingen af gevinsten ved samdrift er vanskelig at gøre op og fordele, da der leveres varme på tværs af værkerne og prisen på varmen fra de forskellige produktionsenheder er forskellig.

Model 4.

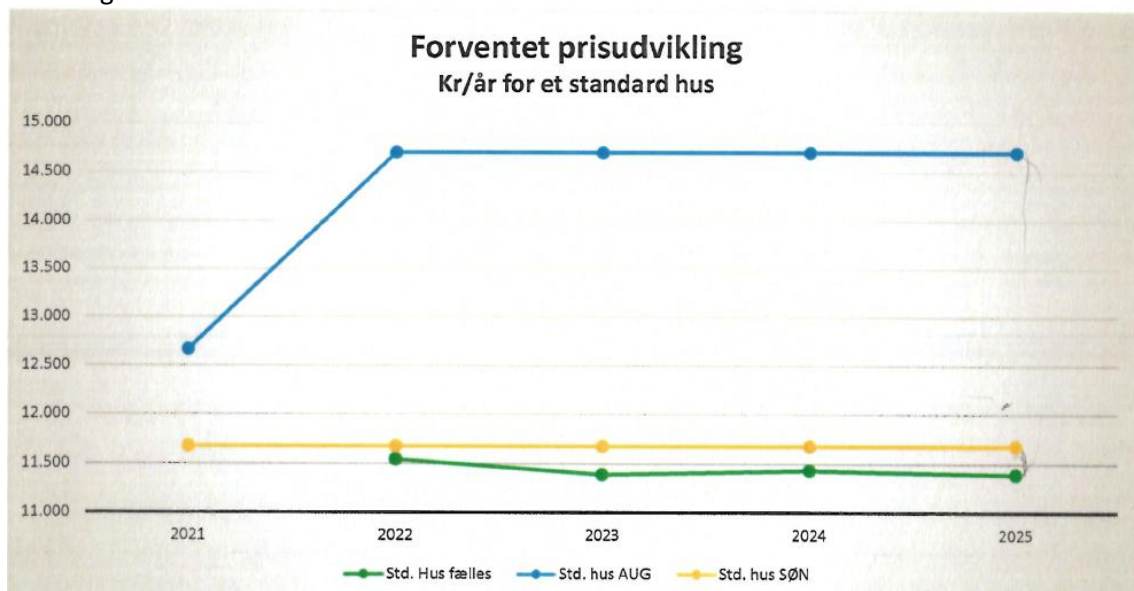
I Model 4 forudsættes en fremtidig organisering som ét fælles varmeværk. Som i Model 3 forudsættes det endvidere, at de eksisterende aftaler med Nordværk og med Lilleheden genforhandles.

En fusion af fjernvarmeværker er gennemført en del steder i Danmark, som eksempel er i det følgende beskrevet processen i Sønderborg.

Om det bliver en succes eller ej afhænger meget af respekt og ligeværdighed mellem parterne både i fusionsprocessen og efterfølgende. Som eksempel er i det følgende beskrevet processen i Sønderborg.

Sønderborg Fjernvarme er blevet lagt sammen med Gråsten Fjernvarme (ingen rørforbindelse) og Augustenborg Fjernvarme (rørforbindelse etableret) og arbejder desuden med lokale borgergrupper om oprettelse af ny fjernvarmeforsyning. Proceduren ved sammenlægningerne har været følgende:

1. Et ønske om administrativt samarbejde har ført til en diskussion om det videre mål. Fra parterne har der været et ønske om, at samarbejdet kan føre til ét selskab og samme varmepris
2. En beregning af, om begge parter kan få økonomisk glæde af samarbejdet. F.eks. for Augustenborg så det således ud



3. Underskrift af en hensigtserklæring mellem bestyrelserne

4. Oprettelse af en styregruppe med formand + næstformand fra hvert selskab samt en administrativ medarbejder fra hvert selskab. Styregruppen er ansvarlig for sammenlægningsprocessen
5. Opgørelse af anlægs- og driftsaktiver i selskaberne (due diligence)
6. Udarbejdelse af en sammenlægningsaftale
7. Godkendelse fra bestyrelser og generalforsamling
8. Sammenlægningsgennemførelse

Proceduren gennemførtes først med Gråsten og siden med Augustenborg. Resultatet er en fælles varmepris på sigt, men opgørelse af værdierne fører typisk til, at der i en periode er en ekstrabetaling for ét af værkerne.

Sønderborg Fjernvarme benytter i princippet samme metode for integration af ny fjernvarme i landsbyer. For nogle landsbyer uden for det eksisterende fjernvarmenet vil der ikke kunne opnås en fælles varmepris. I sådanne tilfælde kunne oprettes et "Nærvarmeselskab".

Erfaringer fra sammenlægningsprocessen i Sønderborg er vedlagt.

I forhold til de opstillede kriterier ser det således ud:

Produktion på **billigste enhed** opnås for produktionsanlæggene, da som det fælles værk selv bestemmer over dem. Mængden af egenproduceret varme og dermed produktionen på billigste enhed, vokser som i model 3.

Overskudsvarmen fra Hirtshals Havn og andre producenter vil kunne udnyttes i længere perioder i det omfang Nordværk giver plads. Varmen vil kunne sendes til Hjørring, hvis der investeres i en ændring af transmissionssystemet (for nogle år siden estimeret til 10 mio kr). Aftaler med leverandører af overskudsvarme vil blive simple, da der vil være én aftalepartner, som vil være i stand til at aftage varmen i det fælles system.

Tilkobling af varmelagre er mulig.

Tilkobling af landsbyer vil blive simple, da der igen er én partner, som dels kan assistere en lokal arbejdsgruppe ved etableringen dels kan foretage en beregning, hvor det kan ses, hvad meromkostningen er i forhold til den fælles varmepris og hvor længe meromkostningen vil vare.

Gensidig backup vil være indeholdt i modellen. På anlægssiden kan undgå dublering af spids- og reservedlast og på driftssiden bør kunne opnås besparelser ved samdrift.

Der kan drages maksimal nytte af **elmarkedet** fordi det samlede produktionssystem kan optimeres. Evt. kan Nordværk også øge fleksibiliteten i forhold til elmarkedet.

Klimabelastningen kan blive lavere, fordi egne produktionsanlæg i højere grad kan styres efter klimabelastningen.

Løsningen er simpel i driftssituationen, da der vil eksistere fastlagte aftaler, som værkerne kan styres efter, men optimal udnyttelse af mulighederne for effektivisering vil forudsætte en tæt kommunikation mellem Nordværk og Hjørring Varmeforsyning. Fordelingen af gevinsten ved samdrift er simpel, da det er et fælles selskab.

Model 5.

I Model 5 forudsættes oprettet et fælles produktionsselskab. Modellen adskiller sig fra Model 4 ved at de deltagende fjernvarmeværker beholder egen administration og fjernvarmedistribution.

Modellen er beskrevet i COWIs rapport "Projekt HHSV Transmission" fra november 2008. Den er baseret på følgende forudsætninger

- Der stiftes et fælles produktionsselskab ejet af varmforsyningerne. Selskabet omfatter transmissionsledninger og alle nuværende og kommende produktionsanlæg
- Varmeforsyningerne forbliver selvstændige for så vidt angår administration og distribution og aftager al varme fra produktionsselskabet
- Varmeforsyningerne køber varmen til en fælles/ens pris an distributionsnet i hver by
- I forbindelse med selskabsdannelsen skal der ske en værdisætning af de produktionsanlæg og øvrige aktiver, som varmforsyningen "bringer" ind i det nye selskab

Projektet omfattede oprindeligt alle varmeværker i Hjørring Kommune, men forudsættes her kun at omfatte Hjørring Forsyning og Hirtshals Fjernvarme samt evt. landsbyer, som måtte blive koblet til transmissionsnettet.

I forhold til de opstillede kriterier ser det således ud:

Produktion på **billigste enhed** opnås for produktionsanlæggene da selskabet selv bestemmer over dem. Mængden af egenproduceret varme og dermed produktionen på billigste enhed, vokser som i model 3.

Overskudsvarmen fra Hirtshals Havn og andre producenter vil kunne udnyttes i længere perioder i det omfang Nordværk giver plads. Varmen vil kunne sendes til Hjørring, hvis der investeres i en ændring af transmissionssystemet (for nogle år siden estimeret til 10 mio kr). Aftaler med leverandører af overskudsvarme vil blive simplere, da der vil være én aftalepartner, som vil være i stand til at aftage varmen i det fælles system.

Tilkobling af varmelagre er mulig.

Tilkobling af landsbyer vil blive simplere, da der igen er én partner, som dels kan assistere en lokal arbejdsgruppe ved etableringen dels kan foretage en beregning, hvor det kan ses, hvad meromkostningen er i forhold til den fælles varmepris og hvor længe meromkostningen vil vare.

Gensidig backup vil være indeholdt i modellen. På anlægssiden kan undgås dublering af spids- og reserverlast og på driftssiden af produktionen bør kunne opnås besparelser ved samdrift. Der opnås ikke driftsfordele ved samdrift af administration og drift af fjernvarmenet.

Der kan drages maksimal nytte af **elmarkedet** fordi det samlede produktionssystem kan optimeres. Evt. kan Nordværk også øge fleksibiliteten i forhold til elmarkedet.

Klimabelastningen kan blive lavere, fordi egne produktionsanlæg i højere grad kan styres efter klimabelastningen.

Løsningen er simpel i driftssituationen, da der vil eksistere fastlagte aftaler, som værkerne kan styres efter, men optimal udnyttelse af mulighederne for effektivisering vil forudsætte en tæt kommunikation mellem Nordværk og Hjørring Varmeforsyning.

Løsningen kræver aftaler mellem produktionsselskabet og hvert enkelt distributionsselskab, og at der årligt laves selvstændige regnskaber for både produktionsselskabet og hvert distributionsselskab, og er derfor administrativt mere krævende og dermed dyrere end Model 4. Fordelingen af gevinsten ved samdrift er simpel, da det er et fælles selskab.

5 Hirtshals Havn som "GreenLab"

Hvis Hirtshals havn organiseres ligesom GreenLab Skive, betyder det, at der etableres en indbyrdes ordning, så man på havnen kan udnytte hinandens overskudsvarme. Det kan f.eks. gøres ved at der etableres et selvstændigt varmeselskab, som kan etablere fjernvarmenet (og evt. fjernkølenet) og stå for aftaler mellem virksomhederne.

For det samlede system betyder det, at Hirtshals havn kommer til at fungere som en "ø", hvor egen økonomisk optimering sker forud for det samlede system.

Hirtshals Havn kan organiseret som GreenLab Skive gå ind i alle 5 modeller beskrevet i afsnit 4.

I forhold til de opstillede kriterier ser det således ud:

Produktion på **billigste enhed** opnås ikke nødvendigvis, da Hirtshals Havn f.eks. kan vælge at benytte egen varmeproduktion selv om der er tilgængelig overskudsvarme fra Nordværk.

Overskudsvarmen fra Hirtshals Havn vil få første prioritet til havnens kunder, men udnyttelse uden for havneområdet afhænger af, hvad der aftales vedrørende afsætning.

Tilkobling af varmelagre beregnes ikke.

Tilkobling af landsbyer er afhængig af overskudsvarme fra Hirtshals havn, og vil blive mere kompliceret, da den vil blive afhængig af hvad der kan aftales om afsætning af varmen fra havnen.

Gensidig backup vil blive vanskeligere, da havnen nu er et selvstændigt selskab.

Udnyttelse af elmarkedet kan blive mere effektivt for så vidt omgår Hirtshals havn, da havnen kan etablere samlet el- og varmestyring, hvor også styring af el til andet end varmeproduktion indgår.

6 Anbefaling

Model 1, 2 og 3 har fordel af, at man kan fortsætte med den nuværende organisation og arbejdsdeling mellem fjernvarmeselskaberne med undtagelse af, at man i Model 2 og 3 overlader den samlede prioritering til én af parterne og i Model 3 forsøger en samlet genforhandling med Nordværk.

Ulemperne er imidlertid store i forhold til anvendelse af overskudsvarme og forsyning af landsbyer med fjernvarme. Aftaler om ny overskudsvarme skal kunne forhandles af f.eks. Hirtshals Fjernvarme for Hirtshals havn og Hjørring Varmeforsyning for varme fra biogasanlæg, men hvis der produceres mere overskudsvarme fra Hirtshals Havn end Hirtshals Fjernvarme kan anvende, bliver der mere kompliceret.

Forsyning af landsbyer er ligeledes kompliceret.

Model 4 og 5 løser disse problemer samtidigt med, at den samlede fjernvarmeomkostning bliver lavere fordi det er muligt at producere på billigste enhed. Modellerne stiller endvidere fjernvarmeforbrugerne bedre i forhold til indgåelse af aftale om aftag af overskudsvarme, fordi der kun er én (stærk) forhandler.

Ulempen er, at Model 4 kræver, at der mellem parterne er tillid til, at man i fællesskab vil kunne realisere fordelene og at forbrugerne stilles lige i hele områder. Det tager Model 5 delvist højde for. Til gengæld er den administrativt tungere. Det anbefales derfor, at man arbejder videre med model 4 eller 5.

Hvorvidt Hirtshals Havn skal fungere som en "ø" i modellerne, må afhænge af de fordele, man evt. kan opnå på elsidens. Set fra fjernvarmesiden vil det gå ud over optimeringen af det samlede system, hvis Hirtshals Havn optimerer eget varmesystem først og det vil skabe en mere kompliceret organisation. Måske kunne en løsning være både at optimere varme og el samlet for Hirtshals Havn plus

fjernvarmeforsyningen af Hjørring-Hirtshals området, men indtil det er afklaret anbefales det at lade varmeproduktionen fra Hirtshals Havn indgå i den samlede prioritering af varmeproduktionen.

Erfaringer fra sammenlægningsprocessen i Sønderborg



Sammenlægningen af Sønderborg Fjernvarme A.m.b.a og Gråsten Fjernvarme A.m.b.a. - direktørens erfaringer

En mangeårig god dialog og erfaringsudveksling blev udmøntet i et formelt samarbejde i 2016, hvorefter Sønderborg Fjernvarme har bistået Gråsten Fjernvarme med administrationsopgaver. På selskabernes næstkommende generalforsamlinger blev der givet mandat til, at parterne kunne undersøge mulighederne for et fremtidigt endnu tættere samarbejde, herunder også en evt. sammenlægning af de to varmeselskaber. I 2018 blev en plan for sammenlægning fremlagt på de respektive generalforsamlinger, og planen blev stemt igennem.

Både Gråsten Fjernvarme og Sønderborg Fjernvarme kunne inden sammenlægningen se ind i en tid uden kraftvarmetilskuddet (grundbeløb), og deres beregninger viste, at takststigninger var uundgåeligt. Prisstigningerne kunne dog delvist imødegås ved:

1. opnåelse af synergieffekter ved at drive et sammenlagt selskab, og ved
2. en fokuseret fælles indsats for at få flere borgere over på fjernvarme.

Oveni det ville sammenlægningen sikre bæredygtige og attraktive faglige miljøer for medarbejderne samt være en attraktiv samarbejdspartner for øvrige aktører på klima-, energi- og forsyningsområdet i området. Af andre synergieffekter ved sammenlægningen kan nævnes styring af investeringer og effektivisering af administrationen.

Direktør for Sønderborg Fjernvarme Erik Wolff fortæller her om sine erfaringer ved at have etableret et samarbejde, finde enighed blandt parterne og endeligt gennemføre en sammenlægning.

Konkrete råd

Erik deler her ud af ni konkrete råd, som han vurderer, er blandt de væsentligste.

Nr. 1: Man skal ville det – helhjertet!

Arrangerede ægteskaber, som ikke bygger på kærlighed, kan have det svært. Der skal være et gran af "kærlighed gør blind" i det. Naturligvis skal man holde øjnene åbne og undersøge tingene ordentligt, men hvis man ikke vil det helhjertet, så er der risiko for, at man hele tiden leder efter håret i suppen - og vær forvisset om, at gør man det, så finder man også noget, der, om ikke andet, ligner et hår.

Vær også opmærksom på, at der kan være forskellige dagsordner og modstand i egne rækker (bestyrelse eller ansatte, pga. frygt for at miste egen position).

Nr. 2: Acceptér, at der er mange følelser involveret

Demokratisk ejerskab via andelsselskaber har mange fordele, bl.a. fællesskab og sammenhold. Netop dette, skal man ikke undervurdere, når man ønsker at sammenlægge to forbrugerejede varmeselskaber. Det er mange års selvstændighed, som delvist opgives, hvilket ofte vil møde modstand fra nogle andelshavere. Det bliver ikke mindre kompliceret af en sammenlægning, hvor den ene part er større end den anden, hvilket kan skabe en følelse af, at den ene part opgiver ejerskab og indflydelse. Det bør man forberede sig på.

Nr. 3: Det er en stor opgave, som kræver mange ressourcer

Alliér jer med gode rådgivere - men vær også parat til at yde en væsentlig indsats selv. Rådgivere hjælper ofte med overblik, økonomi m.v., men det kræver også meget af de enkelte selskaber og dets medarbejdere. Det er væsentligt, at medarbejderne har ressourcerne til at hjælpe, når sammenlægningen kræver det, ikke mindst når sammenlægningen er vedtaget og skal udledes.

Nr. 4: Samarbejde på forskellige kerneområder kan være et godt springbræt

Samarbejder kan skabe en god grobund for at komme videre, da det skaber tillid og øget kendskab til hinanden, fx gensidigt udlån af udstyr og reservedele. Det kan også være forpligtigende samarbejder omkring indkøb og formelle samarbejder omkring fx vagt og administration.

Men definér fra start, hvad slutmålet med samarbejdet er - det kan være med til at give ro i processen og fastholde momentum. I vores tilfælde var vi fra starten enige om, at samarbejder var et skridt på vejen, men at det skulle føre til mere - ellers var det ikke interessant. Hvis man ikke er klar på slutmålet, så kan samarbejder også blive en hindring ud fra en betragtning om, at "nu går det jo meget godt".

Nr. 5: Undgå, at der går sognerådspolitik i processen

Det kan være nærliggende at lave valggrupper med lokal islæt for bedre at kunne forklare, hvorfor ideen er den rigtige, men det kan også være farligt, da man derved

signalerer forskellige interesser. Fokusér i stedet på at gøre det rigtigt med baggrund i "hvorfors". Besluttet det, at der skal være valggrupper, så fokusér på grupper, som går på tværs af forsyningsområdet, fx erhverv, lejere og private.

I vores tilfælde var bestyrelserne enige om at gå hele vejen. Efter en overgangsbestyrelse var det hensigten, at der skulle vælges en bestyrelse uden skelen til valggrupper af nogen art, men vi måtte sande, at det var andelshaverne ikke parate til. Vi endte med to valggrupper - private og lejere.

Nr. 6: Øv dig fra starten i fortællingen om "hvorfors gør vi det her?"

Fortællingen om 'hvorfors' er meget vigtig. Dette bl.a., da der kan være modstand i egne rækker, som skal overbevises. Derudover vil lokalpressen interessere sig for sagen og ofte lede efter håret i suppen.

Der vil blive behov for at gentage "hvorfors-historien" mange gange. I vores tilfælde var det bortfaldet af grundbeløb og de stigende krav til branchen, som drev processen. Det var både godt og skidt. Godt, fordi der var meget fokus på grundbeløbet fra pressen, hvilket gjorde det let at kommunikere. Skidt, fordi prisen ville stige uanset sammenlægning.

Nr. 7: Uanset, hvad driveren er, så er økonomi vigtigt, så få overblik over den del fra start

Opstil et ærligt budget med og uden sammenlægning, fx 3 eller 5 år frem. Men pas på det hele ikke bliver hardcore økonomi. Tving jer selv til også at turde værdiansætte og indregne langsigtede fordele, som der

ikke umiddelbart er et beløb på, eksempelvis en bedre stemme i lokalsamfundet.

Man kan lige så godt fra start se på økonomien i et samarbejde eller sammenlægning, for uden positiv eller som minimum neutral økonomi, så har det ingen gang på jord. Vi valgte at regne 5 år frem. Og vær opmærksom på skatten - den kan have store økonomiske konsekvenser, som kan påvirke budgettet.

Nr. 8: Kommunikér ærligt og rigeligt

Vi udpegede de væsentligste interesser, og informerede dem målrettet. Fx borgmesteren og udvalgte byrådspolitikere samt boligforeninger og forbrugere. Det var med til at give en god opbakning.

En klar forudsætning for at kunne indgå i en sammenlægning mellem forbrugerejede selskaber er, at man har forbrugere med sig. Derfor var vi klar over, at når tallene viste, at det ene selskab havde en lidt bedre økonomi end det andet, var det nødvendigt med et harmoniseringsbidrag for at opnå opbakning fra samtlige forbrugere. Ved et harmoniseringsbidrag forstås en økonomisk udligning af forskellen på økonomien i de sammenlagte selskaber, som forbrugere i det ene selskab betaler i det første år efter sammenlægningen.

I egen organisation informerede vi via fællesmøder og et ugebrev fra direktøren til alle.

Nr. 9: Vær opmærksom på, hvad det betyder for medarbejderne

Egne medarbejdere vil naturligt have stor fokus på, hvad ændringen vil betyde for

dem. Vi lagde ikke skjul på, at det ville betyde forandringer for alle - formålet var ikke fyringer, men vi kunne heller ikke love, at vi om 5 år ville være de samme personer, for med en anden størrelse ændrer eksempelvis arbejdsopgaverne, og dermed kompetencebehovet sig.

Forbered et svar på: What's in it for me?

Afslutning

Som det fremgår af Erik Wolffs råd er der mange forhold at være opmærksom på i forbindelse med et samarbejde og en sammenlægning. Også forhold, som går udover de klassiske fokusområder, såsom sammenlægningspotentiale, økonomiberegninger og skattemæssige forhold.

Gennem vores mangeårige erfaring med etablering af samarbejder og sammenlægninger kan vi tilslutte os Erik Wolffs råd.

En stor tak til Erik Wolff for at dele ud af sine erfaringer og den tillid Sønderborg Fjernvarme har vist EY, ved at lade EY være en del af rådgivningsteamet i forbindelse med sammenlægningen.

Hos EY Energi & Forsyning har vi stor erfaring med selskabsførelse, samarbejder og sammenlægninger/fusioner. Vi står naturligvis til rådighed ved spørgsmål og overvejelser til artiklen og til sammenlægninger/fusioner i det hele taget.



Michael Sig
2529 4069
Michael.Sig@dk.ey.com



René Lønne Ventzel
2529 6563
Rene.Ventzel@dk.ey.com



Erik Wolff
5151 4947
ew@sfjv.dk

Gæsteforfatter