



LINE MARKERT, KLAUS V. GRAVESEN
PER TIMMERMANN & MERETE PILEGAARD MELIN

Udskillelse og sammenlægning af kommunale aktiviteter

JURIST- OG ØKONOMFORBUNDETS FORLAG

Udskillelse og sammenlægning af kommunale aktiviteter

Denne å[* er omfattet af lov om ophavsret.

Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervmæssig brug.

Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Line Markert, Klavs V. Gravesen
Per Timmermann & Merete Pilegaard Melin

Udskillelse og sammenlægning af kommunale aktiviteter



Jurist- og Økonomforbundets Forlag
2014

Denne å[] * er omfattet af lov om ophavsret.

Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervmæssig brug.

Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Line Markert, Klavs V. Gravesen
Per Timmermann & Merete Pilegaard Melin
Udskillelse og sammenlægning af kommunale aktiviteter

1. udgave, 1. oplag

© 2014 by Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Alle rettigheder forbeholdes.
Mekanisk, elektronisk, fotografisk eller anden gengivelse af
eller kopiering fra denne bog eller dele heraf
er ifølge gældende dansk lov om ophavsret ikke tilladt
uden forlagets skriftlige samtykke eller aftale med Copy-Dan.

Omslag: Bo Helsted
Tryk: Ecograf, Højbjerg

Printed in Denmark 2014
ISBN 978-87-574-9793-9

Jurist- og Økonomforbundets Forlag
Gothersgade 137
1123 København K

Telefon: 39 13 55 00
Telefax: 39 13 55 55
e-mail: forlag@djoef.dk
www.djoef-forlag.dk

Denne åj * er omfattet af lov om ophavsret.

Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Indholdsfortegnelse

Forord	11
Kapitel 1. Strategiske overvejelser	13
1. Visioner og strategi	13
1.1. Kommunens ejerpolitik	13
1.2. Virksomhedens vision og strategi	15
2. Kommunernes opgaver	15
3. Udviklingstendenser i den kommunale sektor	16
4. Kommunal selskabsdannelse	18
Kapitel 2. Selskabsopgørelse	21
1. Beslutning om selskabsopgørelse	21
1.1. Den kommunale virksomhed	22
1.2. Fra kommunal virksomhed til A/S	22
1.3. Fra kommunal virksomhed til kommunalt fællesskab	22
1.4. Fra kommunalt fællesskab til aktieselskab	23
2. Valg af selskabsstruktur	24
2.1. Indledende overvejelser	24
2.2. Minimumsmodellen	25
2.3. Holdingmodellen	27
2.4. Servicemodellen	29
3. Konsekvenser af selskabsopgørelse	31
3.1. Regulering og tilsyn	31
3.2. Ejerforhold	32
3.3. Selskabets ledelse	33
3.4. Regnskabsmæssige forhold	35
3.4.1. Særligt om selskabsopgørelse	35
3.4.2. Kontoplaner, forretningsgange og ledelsesrapportering	36
3.4.3. Grundlæggende krav til årsrapporten	37
3.4.4. Særlig fortolkning af årsregnskabsloven for forsyningsvirksomhed	37
3.4.5. Revisionspligt	38

Indholdsfortegnelse

3.5.	Finansiering	38
3.5.1.	Kommunal garantistillelse	39
3.6.	Udbud	40
3.7.	Skattemæssige forhold	41
3.7.1.	Skattemæssige åbningsværdier	41
3.7.2.	Opgørelse og selvangivelse af skattepligtig indkomst	42
3.7.3.	Særlige forhold ved opgørelsen af den skattepligtige indkomst	42
3.7.4.	Obligatorisk national sambeskatning	44
Kapitel 3. Samarbejde og sammenlægning		45
1.	Indledende overvejelser	45
2.	Samarbejde	46
3.	Sammenlægning af kommunale aktieselskaber	49
3.1.	Fælles serviceselskab	49
3.2.	Holdingmodellen	50
3.3.	Fuld fusion	52
4.	Konsekvenser	54
4.1.	Regulering og tilsyn	54
4.2.	Ejerforhold	54
4.3.	Selskabets ledelse	55
4.4.	Finansiering	56
4.5.	Udbud	56
Kapitel 4. Proces		59
1.	Den politiske og strategiske beslutningsproces	59
1.1.	Opstart	59
1.2.	Indledende analyse	60
1.3.	Endelig analyse	61
1.3.1.	Fælles forhold	61
1.3.2.	Særligt for sammenlægning	65
1.4.	Politiske og strategiske beslutninger	65
1.4.1.	Fælles forhold	65
1.4.2.	Særligt for sammenlægning – fastlæggelse af ejerfordeling	69
2.	Den praktiske forberedelse	70
2.1.	Fælles forhold	70
2.1.1.	Snitflader	71
2.1.2.	Overdragelse af medarbejdere	72