

**NOTAT**

Dato: 26. oktober 2020

Sag: 19/12441-289

Sagsbehandler: /PMO

**Projektervaluering af Rådssag om fusionen mellem SEAS-NVE og en række Ørsted-selskaber**

**KONKURRENCE- OG  
FORBRUGERSTYRELSEN**

<b>Indstilling</b> (ændres til "Beslut- ning" efter chef- og DIR-god- kendelse)	<i>Ved indstilling:</i> Det <u>indstilles</u> , at projektet om fusionen mellem SEAS-NVE og en række Ørsted-selskaber afsluttes og nedenstående erfaringer formidles i styrelsen.
<b>Erfaringer</b> (punkt- form)	<ul style="list-style-type: none"><li>• I denne sag var det hensigtsmæssigt at orientere parterne om mulige konkurrenceproblemer tidligt i processen.</li><li>• Større inddragelse af MTF/BET (med sparring fra MØK) i forbindelse med udarbejdelse af økonomiske analyser var en succes.</li><li>• Et grundigt forarbejde i forbindelse med udarbejdelse af dataanmodninger og markedsundersøgelser minimerede risikoen for at gennemføre ekstra dataanmodninger og undersøgelser senere i processen. Dermed kunne ressourcer frigøres til andre opgaver.</li><li>• Aftale om udlån af branchecentrenes ressourcer bør være klarere mellem chefer, projektleder og medarbejder, og der bør følges op løbende. Vi nåede aldrig i fase 2 og der var derfor ikke udarbejdet en projektbeskrivelse. Det er normalt i forbindelse med projektbeskrivelsen, at de præcise ressourceaftaler bliver indgået. Præcise aftaler blev endvidere vanskeliggjort pga. udfordringer i forbindelse med hjemsendelsen.</li><li>• Ustabilt samarbejdsrum medførte ineffektiv sagsbehandling. Det vurderes, at tekniske problemer i samarbejdsrummet har medført et højt antal timers spildt arbejdstid.</li></ul>
<b>Resumé af rådssagen</b>	Styrelsen modtog første udkast til anmeldelse den 20. september 2019. Anmeldelsen var fuldstændig at regne fra den 28. maj 2020. Fusionen blev afgjort med tilsagn i fase 1.

**ERHVERVSMINISTERIET**

På et tidligt tidspunkt i prænotifikationsfasen orienterede styrelsen parterne om, at det ikke kunne udelukkes, at fusionen kunne føre til styrkelsen eller skabelsen af en dominerende virksomhed på markedet for detailsalg af naturgas.

Styrelsens markedsundersøgelser bekræftede efterfølgende styrelsens indledende betænkeligheder. Bl.a. viste undersøgelserne, at parterne på gasmarkedet ville opnå en betydelig samlet markedsandel, og at diversion ratios mellem parterne var meget høje.

I løbet af prænotifikationsfasen afgav parterne tilsagn om frasalg af Ørsted Privatsalg El & Gas' naturgaskundeportefølje til OK. Frasalget ville fjerne tæt ved 100 pct. af overlappet mellem SEAS-NVE og Ørsted Privatsalg El & Gas.

Et frasalg af naturgaskundeporteføljen kunne ikke håndteres inden rådsmødet i juni, da et frasalg til OK ville udløse anmeldelsespligt. Løsningen blev derfor, at SEAS-NVE afgav tilsagn om frasalg af naturgaskundeporteføljen til en uafhængig tredjepart ved en såkaldt up-front-buyer-model.

Konkurrencerådet traf den 24. juni 2020 afgørelse om at godkende SEAS-NVE's erhvervelse af Radius, Ørsted Citylight og Ørsted Privatsalg El & gas fra Ørsted, med de af parterne afgivne tilsagn, som samtidig blev gjort til vilkår for fusionens godkendelse.

Konkurrencerådet traf den 26. august 2020 afgørelse om at godkende OK's erhvervelse af naturgaskundeporteføljen (tilsagnet) og Ørsted Varmeservice fra Ørsted. Konkurrencerådet traf endvidere afgørelse om at godkende OK som egnet køber af gaskundeporteføljen.

**Væsentligste problemer**

De væsentligste problemstillinger i sagen har været:

- Samarbejdsrummet var ikke stabilt: Samarbejdsrummet viste sig at være utroligt ustabil i perioder og understøttede kun i ringe grad, at flere kunne arbejde i samme dokument samtidigt. Caseteamet valgte derfor at arbejde i tre forskellige versioner af afgørelsen for at minimere risiko for nedbrud.
- Parternes tilbageholdenhed med at anmelde endeligt vanskeliggjorde proces og planlægning: Parterne var i en lang periode tilbageholdende med at orientere styrelsen om deres planer for (endelig) anmeldelse. Eksempelvis nævnte parterne aldrig direkte, at de gerne så en fase 1-afgørelse med tilsagn, frem for at undgå en afgørelse i fase 2. Parternes tilbageholdenhed vanskeliggjorde planlægning af processen internt i styrelsen.

- Koordinering af ressourcer fra BET: I en kritisk fase af projektet var det vanskeligt for BET at allokere de nødvendige ressourcer til projektet. Dette skyldtes en kombination af især tre faktorer; ændrede frister og vilkår for BET-medarbejderens andre opgaver, at der blev arbejdet efter en godkendelse af fusionen på rådsmødet i juni (selvom de lovfastsatte frister gav mulighed for længere sagsbehandlingstid) samt hjemsendelse ifm. Covid 19. I den forbindelse blev der efterspurgt en klarere procedure for håndtering af den udlånte medarbejders ressourcer. Bl.a. kan det overvejes, om der bør være skriftlige aftaler om ressourcer (ikke bare en pct. fordeling af arbejdstid, men også et timetal), løbende opfølgning/justering pga. forskelle i belastning i forskellige perioder, samt fælles (og ikke kun bilaterale) drøftelser mellem fagcenterchef, fusionschef, projektleder og den (de) pågældende medarbejder(e) for at skabe klare linjer.

Derudover var det uklart, hvornår i processen og i hvilket omfang den ansvarlige chef i fagcenteret skulle involveres i processen, især henset til at der var tale om markeder, hvor der var behov for meget specifik brancheviden.

I forhold til OK-fusionen opstod der noget uklarhed i forhold til, hvornår BETs opgave med at sparre med MTF var afsluttet, og hvorvidt der ville være behov for yderligere ressourcetræk på BET. Det endte med at MTF løste OK-fusionen alene.

**Succes-  
kriterier  
og  
leverancer**

Der blev ikke udarbejdet en projektbeskrivelse. Det skyldes at fusionen blev afgjort (på et tidligt stadie) i fase 1.

**Fremdrift**

Sagen verserede i styrelsen i ca. ni måneder (beregnet fra modtagelse af første udkast til anmeldelse til afgørelsen og offentliggørelsen af godkendelsen). Regnes processen for tilsagnsfusionen med, verserede sagerne samlet i ca. 11 måneder i styrelsen.

Det er caseteamets vurdering, at der undervejs var den nødvendige fremdrift i sagen.

Den relativt lange prænotifikationsfase skyldes flere forhold. Heraf kan særligt følgende forhold siges at have påvirket længden af prænotifikationsfasen:

- Parterne var generelt længe om at svare på styrelsens spørgsmål til anmeldelsen (det tog i flere tilfælde parterne mere end en måned at fremsende svar), og

- ii. parterne var længe om at indsende en endelig anmeldelse på trods af, at styrelsen flere gange meddelte parterne, at parterne havde oplyst sagen tilstrækkeligt.
- iii. Dertil kan det ikke udelukkes, at suspenderingen af fristerne som følge af Covid 19 kan have spillet ind på parternes beslutning om at udskyde anmeldelsestidspunktet, ligesom der kan have været et ønske om at undgå at overgå til fase 2.

Som konsekvens af parternes relativt lange svartider, lå behandlingen af fusionen i perioder helt eller delvist stille.

**Ressourcer** Det samlede faktiske ressourceforbrug til behandling af SEAS-NVE/Ørsted-fusionen blev 5.219 timer. Timerne fordelte sig således blandt centrene:

MTF: 3.357  
 BET: 1.294  
 MØK: 398  
 KJUR: 139  
 CDP: 30

Det samlede faktiske ressourceforbrug til behandling af tilsagnsfusionen (OK-fusionen) blev 780 timer. Timerne fordelte sig således blandt centrene:

MTF: 663  
 BET: 40  
 MØK: 26  
 KJUR: 51

Onboarding af nye medarbejdere i teamet er generelt forløbet godt og effektivt. Nye medarbejdere har i alle tilfælde haft en erfaren kollega tilknyttet analyse- og skrivearbejdet.

**Erfaringer til udbredelse i styrelsen**

- Det kan være hensigtsmæssigt at orientere parterne om mulige konkurrenceproblemer tidligt i processen. Styrelsens melding til parterne på et tidligt tidspunkt, viste sig at være hensigtsmæssigt, da parterne allerede i prænotifikationsfasen kom med forslag til tilsagn. Det gav bedre tid til tilsagnsdrøftelser med parterne.
- Udarbejdelse af de økonomiske analyser i MTF/BET med sparring fra MØK var en succes. MTF og BET forestod i vid udstrækning selv flere af de økonomiske analyser med sparring

fra MØK. Dermed undgik MØK at blive potentiel flaskehals og branchespecifik viden indgik bedre i analysearbejdet.

- Caseteamet havde stor gavn af de omfattende dataset, som blev indhentet: Caseteamet prioriterede på et tidligt tidspunkt at bruge tid på at udarbejde præcise dataanmodninger fra parterne og fra tredjeparter. Caseteamet havde stor gavn af den store mængde data, som blev indhentet. Det gav bl.a. mulighed for at beregne diversion ratios for meget specifikke kundegrupper. Det kan være meget nyttigt at gøre på markeder, hvor sådanne (centralt placerede) data er tilgængelige, da det kan give mere dækkende og præcise oplysninger samt være ressourcebesparende for såvel KFST som tredjeparter.
- Markedsundersøgelser: Caseteamet prioriterede at sætte god tid af til at udarbejde spørgeskemaer blandt parternes konkurrenter. Caseteamet kunne konstatere, at det relativt omfattende arbejde med at tænke grundigt over spørgsmål og formuleringerne af spørgsmålene, var en fordel for den efterfølgende sagsbehandling. Konkret kunne caseteamet konstatere, at der var ganske få fejl i opsætningen af spørgeskemaet, at spørgsmålene var formuleret i et let og forståeligt sprog (hvilket minimerede risikoen for, at respondenterne kunne misforstå spørgsmålene) og at svarprocenten i alle tre undersøgelser var relativt høj (op til 90 pct.). Det kan derfor være en fordel, at prioritere at afsætte god tid og tilstrækkelige ressourcer til udarbejdelse af markedsundersøgelser – rummet herfor er typisk større i prænotifikationsfasen, hvis det er muligt at iværksætte undersøgelserne der. MTF har igangsat et internt projekt med fokus på at strømline og effektivisere processen omkring udformning af markedsundersøgelser i fusionssager.
- Det er vigtigt, at der er klarhed på alle niveauer om indlån af ressourcer fra branchecentrene. Det kan overvejes, om der er behov for skriftlige aftaler for udlån af medarbejdere. Derudover kan det overvejes, om der skal opstilles nogle rammer for, hvordan det skal håndteres, hvis udlånte medarbejdere undervejs bliver presset på ressourcer, fx at der skal ske en fælles drøftelse mellem chefer, projektleder og medarbejder. Vi nåede aldrig i fase 2 og der var derfor ikke udarbejdet en projektbeskrivelse. Det er normalt i forbindelse med projektbeskrivelsen, at de præcise ressourceaftaler bliver indgået. Præcise aftaler blev endvidere vanskeliggjort pga. udfordringer i forbin-

delse med hjemsendelsen. Uklarheden blev yderligere vanskeliggjort af, at vi var hjemsendt i den mest pressede del af processen.

- Godt samarbejde: ALLE projektdeltagere udviste et stort ansvar og stort engagement i forhold til at nå de enkelte milepæle. På trods af hjemsendelsen som følge af Covid 19 fungerede samarbejdet i mindre teams og erfaringsniveauer på tværs af centre rigtig fint. Denne konstellation højnede kvaliteten, øgede motivationen og sikrede oplæring af nye medarbejdere.
- Projektledelse: Et til formålet udviklet ressourcestyringsværktøj gav projektleder og projektdeltagere et godt overblik over sagens gang og ansvarsfordeling. Det var særligt vigtigt, når caseteamet ikke sad sammen fysisk, men vil også med fordel kunne anvendes under "normale tilstande".
- Fokus på hyppig og tydelige kommunikation: Var især vigtigt som følge af et stort caseteam med deltagelse fra flere forskellige centre, og hvor nogle arbejder hjemmefra, mens andre i de afsluttende uger i juni var i KFST. På trods af en generelt god kommunikation med ressourcestyringsværktøjet, jf. punktet ovenfor, to ugentlige statusmøder og uformelle telefondrøftelser, var der en oplevelse fra enkelte i caseteamet af, at der fx undervejs ikke blev kommunikeret klart nok om en beslutning om at arbejde mod en tidligere forelæggelse for Rådet end tidligere drøftet, og at dem, der arbejdede hjemmefra i nogle tilfælde "blev glemt" i forbindelse med relevante drøftelser/beslutninger. Selvom projektleder naturligvis har det overordnede ansvar for kommunikationen af projektet, har alle involverede også ansvar for at huske at inddrage relevante personer og spørge ind til beslutninger og processer, hvis der opstår usikkerhed.
- Forskellig fortolkning af Legal Professional Privilege: Parterne havde udeladt en større mængde oplysninger i deres interne papirer med henvisning til LPP. Det er uklart om parterne har samme fortolkning af LPP-princippet som styrelsen. I nærværende sag var der ikke behov for yderligere drøftelser eller diskussion med parterne i forhold til, hvilke oplysninger der kan anses som omfattet af LPP. Det kan overvejes, om styrelsen bør fastlægge retningslinjer i forhold til håndtering af mulige uenigheder om LPP med fusionsparter i fremtidige sager.
- Samarbejde MØK og KJUR: MØK leverede rigtig god sparring og hjælp til beregning af diversion ratios, markedsandele

osv. MØK afgav ligeledes rigtig gode bemærkninger i peer review. KJUR tog en aktiv rolle i tilsagnsforhandlingerne, hvor caseteamet manglede jurist-ressourcer, og bidrog i den forbindelse aktivt med rigtig gode input. KJUR afgav endvidere rigtig gode bemærkninger i peer review. Det var en stor hjælp at både KJUR og MØK formåede at levere præcise og konstruktive ændringsforslag i peer review på trods af tidspresset.

Ansvarlig for denne formidling er Peter Mouritzen.

**Opfølg-** *Angivelse af hvilke skridt/undersøgelser, der skal foretages efter en gi-*  
**ningsplan** *ven periode.*

Umiddelbart ingen.