

DANSK OLIE OG NATURGAS A/S — en statsejet erhvervsvirksomhed?

Jens Christensen

Bestyrelsesformand for DONG A/S, september 1980 - november 1983

SUMMARY: When DONG A/S was founded in 1972 nobody discussed the form of the company. Since the natural gas project was approved by the Folketing in 1979 this question has caused lengthy discussions. The outcome was the adoption of a special legislation about DONG A/S on top of the normal company rules. A special committee — composed of politicians and customers — was established, which hopefully will solve the problem of parliamentary supervision of the activities of the company. However, if these activities should be pursued in a businesslike manner, several assumptions should be fulfilled, first of all supply of sufficient capital and freedom to make dispositions within the scope approved by the Folketing each year.

1. Forhistorie

Dansk Olie og Naturgas A/S — DONG A/S — blev oprettet i 1972 som Dansk Naturgas A/S med henblik på forhandlingerne om at føre norsk naturgas gennem Danmark til Tyskland. Spørgsmålet om aktieselskabsformen gav dengang ikke anledning til større diskussion. Baggrunden for, at man valgte denne virksomhedsform var dels et ønske om at skabe et passende modstykke til de store udenlandske selskaber, som man stod over for i naturgasforhandlingerne, dels forventninger om i givet fald at kunne sælge en del af aktierne til private danske interesser som f.eks. A. P. Møller.

Da disse forhandlinger som bekendt ikke førte til noget positivt resultat, kom Dansk Naturgas A/S, der under den første oliekrise i 1973/74 for at kunne importere råolie blev omdannet til Dansk Olie og Naturgas A/S, til at føre en ret ubemærket tilværelse indtil forberedelsen og vedtagelsen i 1978/79 af det danske naturgasprojekt. Beslutningen i Folketinget blev truffet i maj 1979 i SV-regeringens tid og anlægsloven bærer Venstre-handelsministeren Arne Christiansens navn.

Der var ingen, der i 1979 spekulerede ret meget over behovet for særlige spilleregler —

DANSK OLIE OG NATURGAS A/S — en statsejet erhvervsvirksomhed?

Jens Christensen

Bestyrelsesformand for DONG A/S, september 1980 - november 1983

SUMMARY: When DONG A/S was founded in 1972 nobody discussed the form of the company. Since the natural gas project was approved by the Folketing in 1979 this question has caused lengthy discussions. The outcome was the adoption of a special legislation about DONG A/S on top of the normal company rules. A special committee — composed of politicians and customers — was established, which hopefully will solve the problem of parliamentary supervision of the activities of the company. However, if these activities should be pursued in a businesslike manner, several assumptions should be fulfilled, first of all supply of sufficient capital and freedom to make dispositions within the scope approved by the Folketing each year.

1. Forhistorie

Dansk Olie og Naturgas A/S — DONG A/S — blev oprettet i 1972 som Dansk Naturgas A/S med henblik på forhandlingerne om at føre norsk naturgas gennem Danmark til Tyskland. Spørgsmålet om aktieselskabsformen gav dengang ikke anledning til større diskussion. Baggrunden for, at man valgte denne virksomhedsform var dels et ønske om at skabe et passende modstykke til de store udenlandske selskaber, som man stod over for i naturgasforhandlingerne, dels forventninger om i givet fald at kunne sælge en del af aktierne til private danske interesser som f.eks. A. P. Møller.

Da disse forhandlinger som bekendt ikke førte til noget positivt resultat, kom Dansk Naturgas A/S, der under den første oliekrise i 1973/74 for at kunne importere råolie blev omdannet til Dansk Olie og Naturgas A/S, til at føre en ret ubemærket tilværelse indtil forberedelsen og vedtagelsen i 1978/79 af det danske naturgasprojekt. Beslutningen i Folketinget blev truffet i maj 1979 i SV-regeringens tid og anlægsloven bærer Venstre-handelsministeren Arne Christiansens navn.

Der var ingen, der i 1979 spekulerede ret meget over behovet for særlige spilleregler —

baseret på lovgivning el.lign. — for et statsejet aktieselskab. Man mente, at aktieselskabslovens regler var tilstrækkeligt rummelige til også at kunne dække et sådant aktieselskabs virke. Fornuften i dette standpunkt kan næppe heller bestrides under forudsætning af, at alle interesserede parter accepterer disse regler som det eneste grundlag for selskabets virke. Set i retrospektiv kan det måske undre, at man ikke fra begyndelsen erkendte, at dette næppe var realistisk, og at der ville være et behov for visse særlige spilleregler allerede af den grund, at et 100% statsejet aktieselskab her i landet — i modsætning til næsten alle andre vesteuropæiske lande — var en nydannelse.

Problemet og dets politiske implikationer kom imidlertid først rigtigt frem i lyset i forsommeren 1980, da man indgik den såkaldte »klokkerene« oliekontrakt med Saudi-Arabien. Til gengæld blev forvirringen stor, og der blev sagt uovervejede ting, som det senere var svært at komme væk fra. Den socialdemokratiske regering måtte for at klare skærene love Det radikale Venstre at gennemføre en lovgivning om oliehandel. Dette løfte opfyldtes i januar 1981 med en ret intetsigende lov, der ikke tilvejebragte større klarhed over spillereglerne — snarere tværtimod.

2. Hvem ejer DONG A/S?

Det er vanskeligt på en systematisk måde at gøre rede for de mange synspunkter, der er blevet fremført i Folketing og medier i forbindelse med drøftelserne om DONG A/S' engagement i energisektoren siden 1980. Det er især vanskeligt, fordi synspunkterne i mange tilfælde bygger enten på misforståelser og uvidenhed, eller på politisk-ideologiske holdninger, der ikke altid lægges klart frem.

Det første spørgsmål man kunne stille er: Hvem ejer aktierne i DONG A/S? Er det energiministeren, er det regeringen eller er det Folketinget? Ganske vist ligger aktierne i energiministerens pengeskab, men der kan vel ikke være tvivl om, at aktierne tilhører den danske stat. Det er energiministeren, der udøver ejerfunktionerne, men han gør det på samfundets vegne og må derfor acceptere, at Folketinget interesserer sig for, hvorledes dette sker.

Dette fører ikke nødvendigvis til, at Folketinget eller et folketingsudvalg skulle kunne gøre krav på alle oplysninger om et statsejet selskabs virksomhed. Det ville — uanset alle fortrolighedsregler — i virkeligheden umuliggøre, at denne virksomhed blev udøvet på forretningsmæssigt grundlag. Imidlertid har de hidtidige energiministre — bl.a. fordi de var medlemmer af mindretalsregeringer — tilsyneladende følt sig tvunget til at gå meget vidt i retning af at meddele alle udbedte oplysninger i mere eller mindre detaljeret form. Det var på kort sigt som regel den udvej, som gav ministeren færrest vanskeligheder i relation til Folketinget, men som til gengæld ofte gjorde det påkrævet, at ministeren tog stilling til statsselskabets dispositioner.

Baggrunden for denne situation var, at Folketinget efterhånden fik slået fast, at

DONG A/S' virke var energiministerens parlamentariske ansvar. Dette lyder vel ud fra en generel betragtning meget rimeligt og rigtigt, men er på den måde, det blev praktiseret — i hvert fald efter min opfattelse — forkert. Her havde der nok på et tidligt tidspunkt været behov for at fastslå, at hvis aktieselskabsloven skulle være det eneste grundlag for DONG A/S' virksomhed, så var energiministerens ejer-beføjelser begrænset af denne lovs regler og følgelig kunne Folketinget kun drage ham parlamentarisk til ansvar for udøvelsen eller manglende udøvelse af disse beføjelser.

Man må derfor nok konstatere, at med rette eller urette udviklede der sig en praksis, hvorefter energiministeren fik et langt mere vidtgående ansvar for DONG A/S' dispositioner, end der var basis for i aktieselskabsloven. Dermed blev det også klart, at der var behov for visse præciseringer dels af ansvarsforholdene, dels af Folketingets adgang til indsigt. Man kan spørge om denne udvikling var en tilfældighed eller var baseret på mere eller mindre systematiske overvejelser. Efter min opfattelse var det ingen af delene, men et resultat af mange til dels indbyrdes modstridende synspunkter. Jeg skal forsøge kort at redegøre for nogle af dem.

3. Aktieselskab eller § 2-virksomhed?

Både før og efter folketingsvalget i december 1981 blev der fra Folketingets borgerlige side fremlagt et beslutningsforslag om at omdanne DONG A/S til en såkaldt § 2-virksomhed d.v.s. en statsvirksomhed som statsbanerne eller postvæsenet med en vis begrænset frihed inden for finanslovens rammer, men under den pågældende ministers fulde parlamentariske ansvar.

Man kan ikke bestride, at forslaget om omdannelse til § 2-virksomhed er konsekvent for så vidt der lægges afgørende vægt på, at ministeren skal have det fulde parlamentariske ansvar for DONG A/S' virksomhed. Heraf følger som en logisk konsekvens, at ministeren også må have den fulde kompetence. Ansvar og kompetence må nødvendigvis følges ad. I så fald er aktieselskabsformen med bestyrelse og direktion med selvstændigt ansvar ikke anvendelig.

Der var andre — bl.a. i energiministeriet — der mente, at DONG A/S var så centralt placeret i dansk energipolitik, at den afgørende kompetence i alle væsentlige spørgsmål burde ligge hos energiministeren. Man var derfor ikke utilfreds med, at tingene havde udviklet sig således, at energiministeren til stadighed parlamentarisk måtte stå til ansvar for DONG A/S' dispositioner. Men i så fald ville den konsekvente løsning have været en § 2-virksomhed og ikke et aktieselskab. Ud fra det grundsynspunkt, at alle statslige indtægter og udgifter burde passere finansloven, var der også stærke kræfter i finansministeriet, der var modstandere af et statsejet aktieselskab — en type virksomhed, der ikke passede ind i deres traditionelle billede af statshusholdningen.

Endelig var der — og er fortsat — mange der af politisk-ideologiske grunde var mod-

standere af statsejede selskaber. Det betragtedes som en slags socialisering ad bagvejen, og gik det godt med DONG A/S, risikerede man, at eksemplet smittede. Det var et argument, man sjældent hørte i den offentlige debat, men som ofte blev fremført under private drøftelser. Hertil kom, at det var vanskeligt at bestride, at der i andre vesteuropæiske lande var afskrækkende eksempler på ineffektive og bureaukratiske statsforetagender.

Der var selvsagt også andre »til venstre for midten«, der alene af politisk-ideologiske grunde så noget positivt i DONG A/S som den første større 100% statsejede erhvervsvirksomhed og ud fra dette synspunkt gerne ville bidrage til en succes ved at give selskabet den størst mulige frihed inden for rimelighedens grænser.

Det mest tungtvejende argument for at opretholde DONG A/S som en *statsejet* virksomhed — omend ikke nødvendigvis 100%-statsejet — er efter min opfattelse, at virksomhed inden for energisektoren rummer så store anlægsopgaver og så stor risiko, at man ikke kan forvente, at private virksomheder kan og vil påtage sig sådanne opgaver, der på den anden side må løses, hvis Danmark — som andre vesteuropæiske lande — vil søge at gøre sig mere uafhængig af importeret energi. Tanken om at udøve denne virksomhed i sædvanlig statslig regi f.eks. som en § 2-virksomhed vil næppe være hensigtsmæssig, hvis den skal udøves på forretningsmæssig basis i konkurrence eller samarbejde med private virksomheder. Samtidig ville det betyde en inddragelse af artsfremmede arbejdsopgaver i centraladministrationen og dermed en ikke uvæsentlig udvidelse af denne inden for områder, hvor den — på andre felter hensigtsmæssige — bureaukratiske arbejdsform næppe vil være den mest effektive.

Ønsket fra borgerlig politisk side om omdannelse af DONG A/S til en normal § 2-virksomhed har derfor næppe nogensinde været særligt seriøst ment. Det har formentlig snarere været udtryk for, at de pågældende opgaver aldrig burde have været taget op, hvis den private sektor ikke turde binde an med dem. Derimod har ønsket fra dele af »embedsværket« nok været mere seriøst ment.

Enden på Folketingets drøftelse af spørgsmålet om aktieselskab ctr. § 2-virksomhed blev, at der var flertal for at fastholde aktieselskabsformen under forudsætning af, at Folketinget på en eller anden måde fik større indseende med DONG A/S' virke. Jeg tror egentlig ikke, at det så meget var DONG A/S' dispositionsfrihed man ønskede at begrænse, som det var et ønske om at få mere kontrol med energiministerens virke som eneaktionær.

Man var således ved at ende i en ret konfus situation, hvor bestyrelse og direktion skulle have sædvanlig kompetence og ansvar i overensstemmelse med aktieselskabsloven, men hvor energiministeren samtidig skulle overvåge alle væsentlige dispositioner for at kunne stå til ansvar over for Folketinget. Der var dog nogle, der allerede dengang

erkendte, at dette dilemma nødvendiggjorde, at aktieselskabslovens regler suppleredes med regler, der på en afbalanceret måde sikrede Folketinget den ønskede indsigt.

Men drøftelserne herom nåede ikke at blive afsluttet før Folketingets sommerferie i juni 1982, og i september 1982 skiftede vi som bekendt regering.

4. Hvordan sikres Folketingets indsigt i et statsejet aktieselskab?

Efter regeringsskiftet var der tilsyneladende nogle, der følte behov for at starte diskussionen helt forfra, idet dog de fleste accepterede, at spørgsmålet om aktieselskab kontra § 2-virksomhed var afgjort til fordel for en mere eller mindre normal aktieselskabsform.

Uheldigvis var mandatet for det ekspertudvalg, der nedsattes i oktober 1982 for at overveje sagen, så bredt, at det ikke gav udvalget nogen vejledning om regeringens synspunkter, samtidig med, at arbejdet skulle afsluttes allerede inden årets udgang. Udvalgets flertal fremkom — trods DONG A/S' klare advarsler — med et lovforslag, som dels ikke var politisk gennemførligt, dels ikke gav statsselskabet mulighed for i praksis at fungere på forretningsmæssige måde. Det var DONG A/S' ønske, at Folketinget ville opstille visse rammer for selskabets virksomhed og give selskabet større frihed til at disponere inden for disse rammer. Udvalgets flertal mente, hverken at kunne anbefale fastlæggelse af sådanne rammer eller at give selskabet større dispositionsfrihed. Tværtimod tænkte alle nye aktiviteter og alle væsentlige dispositioner via energiministeren at skulle forelægges Folketingets energipolitiske udvalg og/eller finansudvalget. Under sådanne vilkår ville end ikke en § 2-virksomhed have kunnet fungere fornuftigt, og aktieselskabsformen og forretningsmæssig drift ville under alle omstændigheder have været en ret tom illusion.

Det eneste alternativ til at give Folketinget regelmæssig indsigt via ministerium og minister — når man måtte erkende at en sådan indsigt var blevet en politisk nødvendighed — var at oprette et repræsentantskab delvis bestående af repræsentanter for Folketingets politiske partier. Både aktieselskabsloven og DONG A/S' vedtægter åbnede mulighed for at oprette et repræsentantskab med henblik på at følge selskabets virksomhed uden at pålægge dette et ansvar for selskabets dispositioner. Det blev denne løsning, der allerede havde været fremme i folketingsdebatten i maj 1982, som et bredt flertal i Folketinget tilsluttede sig ved vedtagelsen af den såkaldte DONG-lov i maj 1983.

Den ene grundpille i denne lov er selve repræsentantskabet, hvor bl.a. repræsentanter for Folketingets partier fører tilsyn med forvaltningen af selskabets anliggender og med henblik herpå kan udbede sig alle relevante oplysninger.

Den anden grundpille er selskabets årlige redegørelse, der med repræsentantskabets udtalelse og energiministerens bemærkninger af sidstnævnte forelægges Folketinget.

Der skal her redegøres for selskabets virksomhed i det forløbne år, og for planlagte aktiviteter i de kommende år samt for planerne for disse aktiviteters finansiering.

Hermed vil der for første gang — på en mere konkret måde end i selskabets vedtægter — være mulighed for at fastlægge rammer for selskabets virksomhed i den kommende tid og reducere Folketingets behov for i detaljer at følge selskabets dispositioner.

5. Forudsætningerne for ordningens funktion

Det er vanskeligt, at sige om denne ordning kan fungere i praksis. Med lidt god vilje og fornøden respekt for andres synspunkter og interesser skulle det ikke være umuligt.

Dette forudsætter dog, at repræsentantskabet føler sig som *selskabets* repræsentantskab og f.eks. ikke bruger givne oplysninger til skade for selskabet.

Det forudsættes selvsagt også, at de i DONG-loven nu fastlagte spilleregler overholdes d.v.s., at selskabet over for repræsentantskabet loyalt redegør for sin virksomhed og sine planer, at repræsentantskabet og energiministeren — for så vidt angår den årlige redegørelse — tager et standpunkt hertil og derefter sender det hele til Folketinget, der forudsættes på passende måde at give udtryk for sin holdning. Det forudsættes endelig, at alt dette sker uden unødigt ophold og med respekt for alle saglige synspunkter, idet det samtidig må være klart, at det er regering og Folketing, der som samfundets repræsentanter, i sidste instans træffer afgørelsen om rammerne for selskabets virke.

Der er yderligere to betingelser, der må opfyldes for, at et statsejet aktieselskab kan fungere forretningsmæssigt i overensstemmelse med aktieselskabsloven, således som det skal i henhold til DONG-loven.

For det første er der problemet om embedsmænds medlemskab af selskabets bestyrelse. Sådant medlemskab er almindelig praksis i andre lande og må i mange situationer anses for hensigtsmæssigt og i alle parter interesse. Problemerne opstår, hvis det pågældende bestyrelsesmedlem underkastes instruktioner fra sine overordnede. En sådan tjenestemand bør efter min opfattelse *ikke* kunne være egentligt bestyrelsesmedlem, men bør være tilforordnet uden stemmeret, der uden blusel og ofte med større vægt kan give udtryk for sit ministeriums specielle synspunkter. I modsat fald bliver bestyrelsens forhandlinger ofte tidsspilde og ansvaret for beslutningerne forflygtiges i strid med aktieselskabslovens hensigt.

Derfor bør den altovervejende regel — i modsætning til, hvad der i min formandstid har været normal praksis i DONG A/S — være, at tjenestemænd, der er offentligt udpegede medlemmer af aktieselskabsbestyrelser, ikke er underkastet instruktion. I langt de fleste tilfælde vil det ikke i praksis give anledning til vanskeligheder. Problemerne opstår først når der er modstrid mellem selskabets forretningsmæssige interesser og overordnede hensyn ofte af politisk karakter. Det vil efter min opfattelse hverken være rigtigt eller rimeligt, hvis en tjenestemand som medlem af en bestyrelse skulle være nødt til

at sætte sig imod en beslutning, der klart er i selskabets forretningsmæssige interesse, fordi han har fået at vide, at hans ministerium ud fra overordnede — eventuelt politiske — hensyn har en negativ holdning. For DONG A/S' vedkommende vil energiministeren som eneaktionær om fornødent altid kunne tilgodese overordnede eller politiske hensyn ved at indkalde til en generalforsamling og omgøre beslutningen og eventuelt fyre bestyrelsen.

For det andet er der problemet om kapitaltilførsel. Der kan selvsagt ikke foretages nogen seriøs langsigtet planlægning, hvis selskabets ledelse ikke ved hvilke finansielle midler, selskabet vil kunne regne med at råde over i de kommende år.

Det er vel tvivlsomt, om det overhovedet er forretningsmæssigt rigtigt og forsvarligt at drive virksomhed inden for områder, der forudsætter store og langsigtede investeringer, hvis denne virksomhed ikke kan baseres på realistiske finansieringsplaner. Forhåbentligt vil dette problem blive løst i forbindelse med Folketingets stillingtagen til DONG A/S' årlige redegørelse og de deri indeholdte finansieringsplaner. Hvis ikke, vil DONG A/S gå en vanskelig og usikker fremtid i møde.

6. Konklusion

Skal jeg til sidst forsøge kort at besvare spørgsmålet, om »en statsejet erhvervsvirksomhed« er en anomali, er mit svar: Nej. Det kan godt lade sig gøre for et sådant selskab at drive virksomhed på forretningsmæssigt grundlag, men kun hvis visse forudsætninger opfyldes og visse foranstaltninger træffes.

Man kan nok ikke undgå, at DONG A/S fortsat vil være godt stof for medierne. Det er der i og for sig heller ingen grund til at være ked af. Det man måske kunne være ked af er, at diskussionen ikke foregår på et lidt højere plan i saglig henseende. Det er desværre ikke altid dem, der taler højest eller skriver længst, der ved mest. Og ved man for lidt, bliver man ofte et let bytte for synspunkterne hos kredse, der — mere eller mindre åbenlyst — varetager specielle interesser, som f.eks. industrien, olieselskaberne, fjernvarmeværkerne m.v. Det gjorde alt sammen ikke så meget, hvis man ikke måtte erkende, at visse af DONG A/S' aktiviteter — især naturgasprojektet — måske kan »tales ihjel« i den forstand, at resultatet af de stadige diskussioner ofte er, at kunderne efterlades i usikkerhed og forvirring og følgelig holder sig væk.

Der er derfor næppe tvivl om, at DONG A/S har et stort informationsproblem, der må løses. Der er ringe forståelse for store og langsigtede investeringsprojekters vilkår — herunder de forudsætninger om fremtiden som de nødvendigvis må bygge på — og slet ikke for de regnskabsmæssige principper, der må anvendes for sådanne projekter.

Det er også nok en forudsætning for DONG A/S' fremtid som forretning, at det nye repræsentantskab kommer til at fungere som forudsat. Her tænker jeg ikke alene på opfyldelsen af de i DONG-loven fastlagte opgaver, men også på dets muligheder for at bi-

drage til at skabe ro om DONG A/S' virksomhed, herunder især naturgasprojektet. Et ikke uvæsentligt led i en sådan proces vil være at søge at »afpolitiser« DONG A/S' virksomhed. Det er i og for sig ret uforklarligt, hvorfor der i den grad et gået politik i et stort gasprojekt og en lille oliehandelsvirksomhed, som forlængst er godkendt af et bredt flertal i Folketinget, og hvis forløb kun kan vurderes på rent teknisk-økonomisk grundlag. Men det gør ikke afpolitiseringsopgaven mindre vanskelig — snarere tværtimod.

Det vil formentlig også være godt for DONG A/S som erhvervsvirksomhed, hvis DONG A/S snart kunne blive identificeret med andet og mere end naturgasprojektet der aldrig har kunnet karakteriseres som en normal erhvervsvirksomhed. Her ville det måske hjælpe, hvis man omsider fik gennemført den koncernstruktur med udskillelse af naturgasaktiviteterne i et datterselskab på linie med de 3 andre datterselskaber, som DONG A/S længe har ønsket og foreslog allerede i 1981.

Gasprojektet er i sin tid blev skruet sammen på en så lidet rationel måde, at det vanskeligt kan drives forretningsmæssigt. Det er lettere at se nu, hvor reserveerne i projektet er blevet yderst begrænsede, end det var dengang, hvor alle troede, at der var penge nok i projektet, og gassen let kunne sælges efter tariffen ligesom el, vand og kommunal fjernvarme. Samtidig bør det erindres, at hensynet til at øge forsyningssikkerheden — der nu stort set er glemt eller fejes til side — dengang ved den anden oliekrises begyndelse i 1979 spillede en nok så stor rolle for projektets vedtagelse som rentabiliteten.

Det er ikke svært bagefter at foreslå noget, der ville have været bedre, men det er næppe klogt at gennemføre det nu, hvor man står midt i markedsopbygningen. Men det hindrer selvsagt ikke, at man kan planlægge en rationalisering til gennemførelse om nogle år.

Det kan måske være på sin plads her at indskyde, at det hverken nu eller i fremtiden er noget som helst problem at sælge naturgas, hvis man sætter prisen tilstrækkeligt langt ned, det være sig til industri, fjernvarme, kraftværker eller villakunder. Alle vil gerne have billig gas og arbejder naturligvis herfor gennem deres interesseorganisationer, men det er jo ikke gasprojektets primære opgave at subsidiere enkelte erhvervs- eller kunde-grupper.

Problemet er at sælge gassen til priser, der i videst mulig udstrækning fastholder projektets rentabilitet på baggrund af den — idag høje — pris, som naturgassen blev købt til hos DUC i marts 1979. Det kræver en fast, men fleksibel holdning, hvor man — trods den for gassalget vanskelige forhandlingssituation (de store gasmængder er jo købt for 5 år siden) — ikke bør give efter for enhver pression. Så ryger med sikkerhed rentabiliteten i projektet og så kan eksport være et bedre alternativ set fra et projektøkonomisk synspunkt. På grund af de allerede indgåede eksportkontrakter er der endnu tid til at der gøres en ekstra indenlandsk salgsindsats. Man må derfor håbe, at den nye be-

styrelse kan skaffe sig større lydhørhed over for nødvendigheden af at der gøres en større og mere velkoordineret salgsindsats.

DONG A/S' fremtid som forretning i normal forstand er efter min opfattelse i langt højere grad forbundet med olie- og gaseksploration og -udvinding end med naturgasprojektet. Her kan samfundet virkelig tabe, hvis DONG A/S og datterselskabet DOPAS, hvis dannelse efter flere års tøven omsider tog form i efteråret 1983, ikke får en fornuftig start. Sker det ikke, risikerer staten at gå glip af store indkomster og erhvervslivet af mange kontrakter og arbejdspladser. Og samtidig vil en væsentlig mulighed for teknologioverførsel blive forringet inden for en af de mest ekspanderende industrisektorer.

De foranstaltninger som efter min opfattelse snarest burde træffes for på lidt længere sigt at sikre, at DONG A/S bliver en fornuftigt fungerende erhvervsvirksomhed, fremgår af bestyrelsens herostratisk berømte redegørelse fra september 1983 for selskabets aktiviteter i de kommende år.

Jeg skal slutte med kort at resumere den således:

1. Gennemfør snarest den forlængst planlagte koncernstruktur.
2. Lad være med i den nuværende situation ved »aftale« om pålæggelse af statslige afgifter at tappe koncernen for kapital. Forsøg hellere at skabe større tillid til DONG A/S, herunder især til gasprojektet og fred til at få gassalget igang ved at forøge naturgasprojektets egenkapital, der nok allerede fra starten var for lille. Indtægterne fra olieledningen vil formentlig kunne forøge egenkapitalen med mindst 1/2 - 1 mia. kr. i løbet af en 5-års periode. Hvis man i løbet af nogle måneder af dårlige salgstal eller anden pression tvinges til at give efter for industriens (og de regionale naturgas-selskabers) ønske om naturgas til storforbrugerne på en fueloliebaseret tarif, eller tvinges til andre udsalg, vil det utvivlsomt blive nødvendigt snarest at tilføre projektet langt større beløb. Ellers risikerer man, at mistilliden og uroen igen blusser op til skade for salget.
3. Lad DOFAS' oliehandel fortsætte, hvis der kan afsluttes hensigtsmæssige langtidsaftaler om raffinering og afsætning, dels for at øge forsyningssikkerheden, dels af hensyn til muligheden for, at DONG-koncernen i løbet af nogle år bliver olieproducent og får behov for en etableret afsætningskanal.
4. Giv det nye olieeksplorações- og udvindingsselskab DOPAS friere tøjler, først og fremmest i form af sikkerhed for tilførsel af fornøden kapital. Det danske samfund har ikke råd til at forspilde nogen mulighed på dette essentielle område.

Kunne det lykkes for DONG A/S' nye bestyrelse — hvad den tidligere beklageligvis ikke nåede eller formåede — at inspirere til nytænkning og især handling på alle disse områder, tror jeg, at DONG A/S ville kunne blive almindeligt accepteret som en statslig erhvervsvirksomhed, således som det var hensigten.