

Ressourceindsamling A/S

Beslutningsoplæg vedr. fremtidig organisering



Opdrag og baggrund

I dette beslutningsoplæg foretages en præsentation af to relevante modeller for organisering af det fremtidige samarbejde omkring Indsamling på Tværs I/S ("IPT") og Ressourceindsamling A/S ("RI") – herunder disse to selskabers relation til I/S Vestforbrænding ("VF").

I oplægget vil der;

- kort redegøres for den nuværende organisering,
- foretages en analyse af mulige, anbefalelsesværdige strukturer, og
- redegøres for styringsmæssige konsekvenser af de forskellige anbefalede strukturer

Beslutningsoplægget er udarbejdet efter opdrag fra Styregruppen i IPT og med udgangspunkt i en juridisk beskrivelse af de strukturelle og organisatoriske rammer, der gælder ved kommunal organisering og ved organisering i selskabsform. Formålet er at gøre det overskueligt, hvilke styringsmuligheder de enkelte organiseringsmodeller indebærer, således at den rette model vælges, alt efter hvilken grad af indflydelse på RI's ydelser og udvikling, der politisk er ønske om. Formålet med beslutningsoplægget er ikke at tjene som en fuldstændig afdækning af deltagerkommunernes konkrete ønsker til organisering, herunder på hvilke konkrete vilkår og betingelser en eventuel fremtidig organisering vil finde sted.

Det præciseres, at det ikke har indgået som en del af udarbejdelsen af dette beslutningsoplæg at interviewe repræsentanter for hverken RI eller VF, idet formålet med oplægget ikke har været at kortlægge endelige inddrage disse to parters ønsker for den fremtidige organisering af RI.

Opdrag og baggrund samt indhold

Da der den 30. august 2022 er indgået politisk aftale om gennemførelse af en selskabsgørelse af indsamlingssektoren (af hensyn til at imødegå den opståede konkurrenceforvriddning, som følger af Landsskatterettens afgørelse fra oktober 2020 om, at kommunerne ikke må opkræve moms på affaldsydelser) er det ikke fundet relevant at vurdere muligheden for at rykke RI's aktiviteter op i IPT. Vi er derfor blevet anmodet om alene at fokusere på følgende to mulige organiseringsmodeller:

- Model 1: Fastholdelse af nuværende konstruktion, hvor RI er organiseret som et kapitalselskab under ejerskab af de fem kommuner.
- Model 2: Salg af RI til VF.

INDHOLD:

På slide 4 præsenteres en sammenfatning i skemaform af vores overvejelser vedr. den fremtidige organisering af RI set i relation til model 1 og 2. Vores sammenfattende konklusioner er uddybet på slide 5-8.

Den nuværende organisering af RI og en overordnet introduktion til det nugældende kontraktgrundlag er uddybet i Bilag 1, hvor der endvidere er foretaget en nærmere analyse af de styringsmæssige konsekvenser ved de to modeller samt eventuelle opmærksomhedspunkter set i relation til kontraktuelle og forsyningssikkerhedsmæssige problemstillinger.

Sammenfatning

Model 1	Model 2
Tryghed omkring styringsmodellen	Usikkerhed om fremtidig organisering qua nye regler for affaldssektoren
Fuld kontrol over beslutningsprocesser	Kan ikke garanteres fuld kontrol over beslutningsprocesser
Fastsættelse af egne strategier og mål	Underlagt overordnede strategier og mål fastlagt i regi af VF med 19 interessenter
Større agilitet i beslutningsprocesser qua direkte ejerskab	Del af robust organisation med adgang til back lock funktioner og specialiserede kompetencer
Større sårbarhed ved uforudsete begivenheder (økonomiske som mandskabsmæssige etc.)	Potentielt højere grad af forsyningssikkerhed
Rådighed over opgavevaretagelsen og frit valg af samarbejdspartnere	Ydelser forventet leveret af VF ved koncerninterne serviceaftaler
Mulighed for hjemtagning af ydelser	Mulighed for stordriftsfordele samt udnyttelse af fælles erfaringer
Konstant fokus på sikring af intet overlap i kompetenceoverdragelsen mellem IPT og RI	Mulighed for at samle hele "værdikæden" under en samlet enhed

Sammenfatning

- Overordnet set adskiller de to modeller sig i forhold til en række hensyn i relation til styring og governance samt kontraktuelle og forsyningsikkerhedsmæssige forhold.
- Grundlæggende set *vurderer vi*, at model 1 giver den største grad af sikkerhed i relation til styring og kontrol af RI's aktiviteter – det være sig såvel i relation til den overordnede strategiske styring af selskabet som i relation til de daglige driftsbeslutninger, hvor de fem ejer-kommuner via deres 100 pct. ejerskab har fuld bestemmelsesret over selskabet.
- Samtidig *vurderer vi ikke*, at det kan udelukkes, at VF – qua dets store involvering og rolle i facilitering af de for RI væsentligste aftaler – spiller en væsentlig rolle i de daglige drifts- og udviklingsbeslutninger, der ligger i regi af RI.
- Særligt i relation til model 1 *vurderer vi*, at der eksisterer flere kombinationsmuligheder for den fremtidige konstruktion – såvel i organisatorisk som i kontraktuel sammenhæng.
- Det er på denne baggrund også vores anbefaling, at man som led i den fremtidige organisering af RI ikke blot skeler til det rent organisatoriske, men ligeledes tager højde for de kontraktuelle forpligtelser med VF, herunder hvilken betydning det har for selskabets drift, og for opfyldelse af de målsætninger, som ejer-kommunerne har med RI.

Sammenfatning

- Vi anbefaler, at det som led i denne vurdering indgår som et element, hvorvidt en eller flere ydelser bør/ønskes hjemtaget fra VF til RI. I den forbindelse *vurderes det* særligt nærliggende at overveje hjemtagning af de mere borgerrettede ordninger, idet det særligt synes at være disse ydelser, der definerer RI's muligheder for at styrke nærhed- og borgerperspektivet og derigennem opnå den største borgertilfredshed.
- Som en del af model 1 anbefaler vi, at det overvejes, hvorvidt der bør ske en nedlæggelse af IPT, idet vi vurderer det administrativt byrdefuldt at opretholde et fælleskommunalt selskab alene med det formål at eje aktier i et datterselskab, som ligeså godt kunne være ejet direkte af de enkelte ejer-kommuner.
- Når der henses til VF 's markedsposition *vurderer vi* samtidig, at der er gode argumenter for at indlemme RI i VF's organisation, og dermed gå efter model 2.
- VF er en af Danmarks største aktører på affaldsområdet og ved at blive en del heraf, opnår RI adgang til at trække på systemer, ressourcer og specialiserede kompetencer, ligesom det må formodes, at der må være et stort potentiale i forhold til udnyttelse af stordriftsfordele samt udnyttelse af fælles erfaringer. RI vil således blive en del af en stærk og robust organisation, hvor ressourcerne og midlerne alt andet lige må forventes at medføre en høj grad af forsyningssikkerhed.

Sammenfatning

- Dertil kommer, at man ved at indlemme RI i VF vil have samlet hele værdikæden under en samlet enhed (VF). Ved det oprindelige forslag fra 2020 var det tanken, at RI ved overdragelsen til VF skulle indgå som et separat datterselskab med egen ledelse og økonomi, og derved kan der dog stilles spørgsmålstegn ved, i hvilket omfang overdragelsen i praksis vil udgøre en (såvel administrativ som økonomisk) forenkling. Det samme gør sig gældende ved vurderingen af det kontraktuelle aftalekompleks som led i en overdragelse til VF. Såfremt det nuværende aftalekompleks i realiteten blot erstattes med koncerninterne serviceaftaler mellem datterselskabet og VF, *vurderer vi ikke*, at der de facto vil ske en forenkling set i forhold til det nuværende setup.
- Alternativt anbefaler vi, at der ses nærmere på muligheden for at indlemme RI's aktiviteter i VF's organisation (eventuelt i form af en aktivoverdragelse) uden at lade RI indgå i VF som et selvstændigt datterselskab med selvstændig ledelse, mod samtidig at lade VF stå for det fulde ansvar for løsning af indsamlingsopgaven.
- Dette vil selvsagt betyde, at de enkelte ejer-kommuner kommer længere væk fra udførelsen af de indsamlingsopgaver, der i dag udføres af RI, men *vi vurderer* samtidig, at det vil skabe øget klarhed over ansvar og rollefordeling i henhold til opgavevaretagelsen samt en administrativ forenkling i forhold til det nuværende setup.

Sammenfatning

- Ved vurderingen af, hvorvidt RI bør overdrages til VF (det være sig såvel ved en overdragelse af hele selskabet som ved en overdragelse af), anbefaler vi, at det tages i betragtning, hvorvidt de ydelser, der i dag leveres af VF, lever op til de målsætninger om serviceniveau og borgertilfreds, som de respektive fem ejer-kommuner har til indsamlingen. Dette da *vi formoder*, at en overdragelse af RI til VF forudsætter, at VF (som minimum) skal fortsætte med at levere de ydelser, som de gør i dag.

ANSVARLIGE



SØREN STENDERUP JENSEN
PARTNER, ADVOKAT
SIRIUS ADVOKATER



SØS BALIEU SØRENSEN
ADVOKAT
SIRIUS ADVOKATER