

Bilag 1 - Forskelle mellem scenarier

Nærværende notat belyser forskelle og ligheder mellem de tre præsenterede scenarier:

- Scenario 1 – Fastholdelse af den nuværende selskabskonstruktion (bilag 2)
*Scenario 1 omhandler drift og udvikling af Ressourceindsamling A/S under den nuværende selskabsform, hvor de fem ejer-kommuner ejer og styrer henholdsvis "Indsamling på Tværs I/S" og "Ressourceindsamling A/S" via de nedsatte bestyrelser.
I scenario 1 er en række udviklingsmuligheder præsenteret, som Ressourceindsamling A/S vurderer vil optimere og effektivisere både ydelser og service til borgerne. Det drejer sig bl.a. om muligheden for at samle alle borgerrettede ordninger, herunder kundeservice, beholderservice og tømning af nedgravede kuber og systemer i Ressourceindsamling A/S.*
- Scenario 2 – Videreførelse af Ressourceindsamling A/S i regi af Vestforbrænding (bilag 3a-3d)
Scenario 2 omhandler salg af Ressourceindsamling A/S til Vestforbrænding med det formål at indgå som datterselskab i Vestforbrændings organisation. Ressourceindsamling A/S vil dermed indgå i Danmarks største affaldsselskab, som har arbejdet målrettet med affaldsindsamling- og håndtering i flere årtier og derfor besidder specialist-viden- og kompetencer, som Ressourceindsamling A/S vil kunne trække på. Desuden udgør Vestforbrænding qua sin størrelse og position en robusthed, som Ressourceindsamling A/S også vil kunne trække på.
- Scenario 3 – Beslutning om valg af selskabsmodel træffes i Q4 2022 (bilag 4).
*Scenario 3 omhandler muligheden for at skubbe beslutningen om valg af selskabsmodel i 2 år. Dermed vil Ressourceindsamling A/S få tid og mulighed for at arbejde med de skitserede udviklingspotentialer i scenario 1, bl.a. som følge af, at de nuværende IPT-kontrakter udløber til maj 2021. Ligeledes vil Vestforbrændings nye ledelse få tid til at konsolidere sig og foretage evt. tilpasninger af Vestforbrænding.
Endvidere vil en evt. markedsundersøgelse kunne indgå som beslutningsgrundlag for valg af selskabsmodel til 2022.*

Forskelle og ligheder mellem de tre scenarier belyses i forhold til følgende fire væsentlige elementer:

- Styring
- Økonomi
- Miljø
- Nærhed

Det bemærkes indledningsvist, at administrationen har været i dialog med Vestforbrænding om dennes materiale (Bilag 3a-3d). Heraf fremgår det, at Ressourceindsamling A/S vil være en leverandør af transportydelser, og at afregning vil ske på baggrund af en kontrakt (bilag 3d, side 1).

Efterfølgende har Vestforbrænding mundtlig forklaret administrationen, at:

- Ressourceindsamling A/S vil være et selvstændigt datterselskab i moderselskabet (Vestforbrænding) med egen bestyrelse, ledelse og drift.
- Direktøren for Ressourceindsamling A/S vil indgå i ledelsesgruppen i Vestforbrænding (direktør-niveau).
- Når IPT-kontrakten udløber til maj 2021, kan Ressourceindsamling A/S selvstændigt indgå serviceaftaler med ejer-kommunerne om indsamling og transport af affald.
- Når IPT-kontrakten udløber til maj 2021, ophører kontrakter mellem Vestforbrænding og ejer-kommunerne om kontraktstyring. Såfremt Ressourceindsamling A/S og/eller kommunerne ønsker det, kan Vestforbrænding bistå med udførelse af serviceaftaler og/eller styring/regulering heraf mod betaling jf. tilbud om brug af "back-office-funktioner".

Styring

Ressourceindsamling A/S er et aktieselskab, hvorfor styring af Ressourceindsamling A/S er reguleret af:

- Selskabsloven
- Vedtægterne for Ressourceindsamling A/S

Styring som følge af Selskabsloven

Ifølge Selskabsloven udgør bestyrelsen for Ressourceindsamling A/S den overordnede strategiske ledelse i spørgsmål, der kan karakteriseres som væsentlige og/eller usædvanlige for selskabets aktivitet. Øvrige beslutninger er henlagt til generalforsamlingen. Det gælder bl.a. beslutning om: Ændring af vedtægter, valg af bestyrelsesmedlemmer og revisor, godkendelse af årsrapport og udlodning af udbytte samt ophør af Ressourceindsamling A/S ved likvidation eller fusion (for en uddybning se bilag 5).

Aktuelt består generalforsamlingen af bestyrelsen for Indsamling på Tværs I/S, som består af borgmestrene for de fem ejer-kommuner. Bestyrelsen for Ressourceindsamling A/S udgøres af de samme fem borgmestrene.

Ved salg af Ressourceindsamling A/S til Vestforbrænding I/S, vil Ressourceindsamling A/S være styret af bestyrelsen for Ressourceindsamling A/S og generalforsamlingen, der vil bestå af Vestforbrændings bestyrelse.

Styring som følge af vedtægterne

I ethvert aktieselskabs vedtægter indgår en formålsbestemmelse. Formålsbestemmelsen er oftest defineret meget bredt, hvilket giver mulighed for, at dispositioner, der ikke nødvendigvis er opført eller nævnt i selskabets formålsbestemmelse, alligevel anses for at være omfattet af selskabets formålsbestemmelse.

Formålsbestemmelsen i vedtægterne for Ressourceindsamling A/S er dog meget konkret, idet det fremgår, at selskabets formål er at:

"...drive forsyningsvirksomhed med indsamling og transport af kildesorteret husholdningsaffald....i henhold til gældende kontrakter vedrørende Indsamling på tværs med I/s Vestforbrænding".

Aktiviteter og beslutninger, der enten ophører eller går ud over denne konkrete formålsbestemmelse i selskabets vedtægter, nødvendiggør således en vedtægtsændring. En vedtægtsændring kan alene besluttes af generalforsamlingen, idet enhver ændring af selskabets vedtægter kræver en accept af selskabets aktionær ved en generalforsamlingsbeslutning.

Da IPT-kontrakten med Vestforbrænding udløber til maj 2021 vil det være nødvendigt at foretage en vedtægtsændring om selskabets formål, såfremt denne ikke forlænges. En sådan vedtægtsændring skal besluttes ved generalforsamlingen. Desuden kan forslag om fx at samle alle borgerrettede ordninger i Ressourceindsamling A/S, som beskrevet i scenario 1 (bilag 2), også nødvendiggøre en vedtægtsændring, da dette vil påvirke selskabets formål og evt. ske via serviceaftaler mellem Ressourceindsamling A/S og kommunerne jf. scenario 1 (bilag 2) og Vestforbrændings mundtlige besvarelse til administrationen.

Styringsmæssige konsekvenser ved valg af scenarie

Beslutningskompetence

Ved valg af **scenario 1 og 3** er det fortsat bestyrelsen for hhv. Ressourceindsamling A/S og Indsamling på Tværs I/S, der træffer overordnede, strategiske beslutninger. Dermed kan de skitserede udviklingsmuligheder i scenario 1 umiddelbart besluttes som følge af beslutning om en vedtægtsændring, besluttet i bestyrelsen for Indsamling på Tværs I/S, idet der er personsammenfald mellem de to bestyrelser. Alt andet lige letter dette beslutningsgangen og giver et agilt styringsrum, hvor tiltag og udvikling hurtigt kan igangsættes.

Ved valg af **scenario 2** skal beslutninger, som af Selskabsloven eller vedtægterne er henlagt til generalforsamlingen, besluttes ved Vestforbrændings bestyrelse. Det gælder beslutninger om: Ændring af vedtægter, valg af bestyrelsesmedlemmer og revisor, godkendelse af årsrapport og udlodning af udbytte samt ophør af Ressourceindsamling A/S ved likvidation eller fusion (for en uddybning se bilag 5).

Det bemærkes, at de skitserede udviklingsmuligheder i scenario 1 også kan gennemføres i scenario 2, såfremt generalforsamlingen, der udgøres af Vestforbrændings bestyrelse, beslutter en evt. nødvendig vedtægtsændring.

Tilgang til styring

Ved valg af **scenario 1 og 3** er det muligt at opnå en slank styringskæde. Ejer og bruger-kommunerne er de samme, ligesom bestyrelsen for hhv. Ressourceindsamling A/S og Indsamling på Tværs I/S består af de samme medlemmer. Dermed er der kort vej fra idé til beslutning, ligesom det kan være lettere at opnå enighed blandt fem kommuner, fremfor 19 kommuner.

Ved valg af **scenario 1 og 3** er Ressourceindsamling A/S "sin egen" og indgår ikke i en større koncern med overliggende strategier og politikker. Det medfører, at Ressourceindsamling A/S kan agere agilt og lokalt, men samtidig også står alene i tilfælde af eksempelvis konflikter, sygdom i ledelsen, uforudsete udgifter, indkøb mv. Således vil Ressourceindsamling A/S ved valg af **scenario 2** stå mindre sårbart.

Ved valg af **scenario 1 og 3** lægges et fokus på driftsledelse, hvor ledelse, udvikling og beslutninger sker med udgangspunkt i kerneopgaven – at indsamle og transportere affald samt yde god, borgernær service.

Ved valg af **scenario 2** lægges et fokus på stordrift-fordele og organisatorisk robusthed, idet Ressourceindsamling A/S vil indgå som et datterselskab under Vestforbrænding med mulighed for at tilkøbe Vestforbrændings "back-office-funktioner samt gøre brug af Vestforbrændings kompetencer og viden indenfor affaldsområdet.

Det bemærkes, at ejer-kommuner ved valg af **scenario 1 og 3** stadig vil være medejere af Vestforbrænding, hvorfor kommunerne stadig bidrager til og har mulighed for at trække på Vestforbrændings kompetencer og specialistviden indenfor affaldsområdet.

Ressourcetræk på administrationen

Administrationen for de fem ejer-kommuner har hidtil bidraget med tid, ressourcer og kompetencer til arbejdet med at etablere Ressourceindsamling A/S. Ved valg af **scenario 1** vil administrationen fortsat skulle bidrage hertil. Bl.a. i form af en administrativ styregruppe, løbende administrativ bistand og evt. ekstern konsulentbistand i forbindelse med udvalgte udviklingsopgaver og gennemførelse af markedsundersøgelse (bilag 7).

Ved valg af **scenario 2** vil ressource- og kompetencetrækket på administrationen forventeligt være mindre. Udvalgte nøglemedarbejdere med reference til den administrative styregruppe vil i en overgangsfase skulle bidrage til den af Vestforbrænding skitserede arbejdsgruppe, der i forbindelse med køb af Ressourceindsamling A/S skal understøtte en god overdragelse af Ressourceindsamling A/S til Vestforbrænding.

Efter et år vil det administrative ressourcetræk uanset valg af scenario være mindre, da den valgte selskabsform forventes at være konsolideret. Ved valg af **scenario 1 og 3** er det dog muligt, at administrationen vil have behov for ekstern bistand i forbindelse med udvalgte udviklingsopgaver, som kræver unikke kompetencer.

Økonomi

Nedenfor er en oversigt over omkostninger for alle fem kommuner til indsamling og transport af affald i 2019 og 2020 (fremskrevet fra august 2020). Den samlede omkostning pr. kommune til IPT-kontrakten opgøres med udgangspunkt i den vedtagne fordelingsnøgle til højre samt øvrige tilkøbte ydelser fra Vestforbrænding (for et samlet overblik over kontrakter med Vestforbrænding se bilag 8).

Albertslund Kommune	15,46
Ballerup Kommune	34,40
Furesø Kommune	24,67
Ishøj Kommune	13,31
Vallensbæk Kommune	12,16

Nedenfor ses de fem ejer-kommuners omkostninger til indsamling og transport af husholdningsaffald i regi af IPT-kontrakten i 2019 og 2020. Udover ydelser i regi af IPT-kontrakten tilbyder Vestforbrænding en række tillægsydelser som eksempelvis "beholderservice". Bemærk, at det ikke er alle fem ejer-kommuner, som har tilkøbt tillægsydelser, markeret med en stjerne(*).

Kontrakt/ydelse	2019	2020
Indsamling af affald og kontraktstyring af IPT-kontrakten.	47.379.364,09	48.326.951,37
Tømning af kuber og nedgravede beholdere	7.503.251,00	7.858.587,00
Beholderservice *	7.221.727,00	7.221.727,00
Partnerservice*	2.786.329,00	3.133.441,00
Kundeservice*	2.218.053,00	2.199.739,00
Samlede omkostninger	67.110.743,09	68.740.445,37
Tab på kontrakter**	0.00	12.000.000.-kr
Omkostninger i alt	67.110.743,09	80.740.445,37

**Omkostning til tabsgivende kontrakt, som medgik ved køb af Ressourceindsamling A/S fra Remondis A/S.

Økonomiske konsekvenser ved valg af scenarie

Ved valg af **scenario 1** er der mulighed for at samle alle borgerrettede ordninger i Ressourceindsamling A/S. Eksempelvis kundeservice, beholderservice samt kuber og nedgravede systemer.

Ressourceindsamling A/S vurderer, at en samling af alle borgerrettede ordninger i Ressourceindsamling A/S vil føre til effektivisering og optimering af ydelse og service med besparelser til følge jf. bilag 2.

Såfremt det besluttes at samle alle borgerrettede ordninger i Ressourceindsamling A/S, vil det berøre driften i Vestforbrænding. Konsekvenserne heraf er ikke belyst i nærværende sag.

Ved valg af **scenario 2** forventes omkostningerne til indsamling af affald at forblive på det nuværende omkostningsniveau.

Vestforbrænding har tilbudt, at Ressourceindsamling A/S kan gøre brug af Vestforbrændings "back-office-funktioner". I dag varetager Ressourceindsamling A/S opgaverne ved brug af egne administrative ressourcer og ved køb af eksterne ressourcer, fx revisor. Forventeligt vil omkostningerne til køb af back-office-funktioner ved Vestforbrænding være mindre end ved køb hos ekstern part.

Ved valg af **scenario 3** er der mulighed for at igangsætte de skitserede udviklingsmuligheder med besparelser til følge jf. scenario 1 (bilag 2). Eksempelvis samling af borgerrettede ordninger. Den samlede besparelse afhænger af hvilke og hvor mange af de skitserede udviklingsmuligheder, som det besluttes at igangsætte.

Ved alle tre scenarier er det muligt ikke at forlænge aftalen med Vestforbrænding om kontraktstyring, som udløber til maj 2021 og som ejer-kommunerne i dag betaler ca. 3.7 mio. kr. årligt for. Kontraktstyring skal i så fald erstattes af anden form for styring/regulering af serviceaftaler mellem ejer-kommunerne og Ressourceindsamling

A/S, evt. via tilkøb af ydelser hos Vestforbrænding eller brug af interne ressourcer i hhv. Ressourceindsamling A/S og ejer-kommunerne.

Miljø

Miljø er et vigtigt tema for både ejer-kommunerne, Vestforbrænding og Ressourceindsamling A/S. Særligt i lyset af den kommende klimahandleplan, som vil medføre ændringer i driften, hvor nye løsninger og praksis skal implementeres.

Miljø-mæssige konsekvenser ved valg af scenarie

Ved valg af **scenarior 1, 2 og 3** er det muligt at udvikle og tilpasse Ressourceindsamling A/S til den grønne dagsorden ved at foretage klimavenlige valg. Fx i forbindelse med indkøb af biler. Endvidere er det muligt at inddrage Ressourceindsamling A/S i lokale, grønne udviklingsprojekter som det i dag er tilfældet med projektet "IoT" i Albertslund Kommune.

Ved valg af **scenarior 2** vil Ressourceindsamling A/S indgå i en større organisation, der arbejder med miljø på flere parametre og i hele værdi-kæden. Fra undervisning af børn og unge til udgivelse af magasiner samt bidrag til ny lovgivning mv. Dermed vil Ressourceindsamling A/S blive en del af en større heldhed, der arbejder med miljø bredt i forhold til både affaldshåndtering, forbrænding, energi og varme.

I forbindelse med den kommende klimahandleplan forventes det, at der skal ske tilpasninger i driften. Vestforbrænding er en naturlig og vigtig samarbejdspartner heri. Uanset valg af scenarior vil der være behov for et tæt samarbejde med Vestforbrænding om udvikling af løsninger, tilkøb af materialer samt nye ydelser, fx indsamling af tekstiler.

Nærhed

Nærhed omhandler ejer-kommunernes adgang til og samspil med Ressourceindsamling A/S om ydelser, service og tiltag samt lokale tilpasninger. Desuden borgerenes adgang til og dialog med skraldemændene om sortering, indsamling og tømning af beholdere.

Konsekvenser for nærhed ved valg af scenarie

Uanset valg af scenarior vil Ressourceindsamling A/S varetage opgaven om at indsamle og transportere affald. Forskellen består derfor i *tilgangen og måden*, der arbejdes med nærhed og service på samt bestyrelsens mulighed for at træffe beslutninger.

Ressourceindsamling A/S har i **scenarior 1** (bilag 2) skitseret en række muligheder for at øge nærheden til borgerne. Eksempelvis ved egen kundeservice, en dedikeret AT-medarbejder samt dialogmøder med miljø-cheferne i ejer-kommunerne og uddannelse af skraldemændene i borgerkommunikation. Ligeså har Vestforbrænding i **scenarior 2** (bilag 3a.3d) skitseret muligheder for at arbejde med nærhed. Eksempelvis en central kundeservice, digital kundeportal, kundetilfredshedsprogram, systematisk håndtering af afvigelser og samarbejder med kommunerne (bilag 3b). Således vil der uanset valg af scenarior være fokus på nærhed via forskellige tiltag.

Bestyrelsen for Ressourceindsamling A/S er som nævnt den samme i alle tre scenarior. Således indskrænkes ejer-kommunernes beslutningskompetence alene i de

spørgsmål, hvor generalforsamling i **Scenario 2** ikke er enig med bestyrelsen vedr. emner, som skal forelægges generalforsamlingen (Vestforbrændings bestyrelse) jf. Selskabsloven og vedtægterne for Ressourceindsamling A/S. Evt. forslag om at samle kundeservice under Ressourceindsamling A/S, som skitseret i **scenario 1** (bilag 2), såfremt dette vurderes at være et punkt, det skal besluttet ved generalforsamlingen (se bilag 5 for en uddybning).

Opsamling

Af nærværende notat fremgår forskelle og ligheder mellem de tre scenarier. Notatet er ikke udtømmende, da der vil opstå udfordringer og muligheder ved alle tre scenarier, som endnu er ukendte og derfor på nuværende tidspunkt ikke mulige at afdække.

Dermed vil beslutningen om valg af scenario bero på tillid til de skitserede konstruktioner. Tillid til, om den enkelte konstruktion kan håndtere nuværende og fremtidige krav til drift og udvikling samt imødegå og/eller håndtere evt. uforudsete hændelser og muligheder.

Endvidere bemærkes det, at ejer-kommunerne uanset valg af scenario vil skulle forholde sig til, hvad der skal ske, når IPT-kontrakten udløber til maj 2021. Herunder hvordan Ressourceindsamling A/S's ydelser skal styres/reguleres. I hvilket omfang ejer-kommunerne ønsker at indgå eller forlænge nuværende kontrakter med Vestforbrænding, og om ændringer som følge heraf påvirker formålet for Ressourceindsamling A/S i en sådan grad, at formålsbestemmelsen i vedtægterne skal ændres.

I perioden vil bestyrelsen og administrationen arbejde med at undersøge og udfolde snitfaldet og samarbejdet med Vestforbrænding; herunder kontrakter om ydelser i regi af scenario 3 og de skitserede udviklingsmuligheder.

Kommunalbestyrelserne vil dermed ved valg af selskabsmodel i Q4 2022 stå med et bredere og mere erfaringsbaseret beslutningsgrundlag.

Ulempen ved dette scenario er, at den selskabsmæssige konstruktion fortsat er usikker, hvilket medarbejdere i både Ressourceindsamling A/S og Vestforbrænding har udtrykt usikkerhed ved.