



## RESSOURCEINDSAMLING A/S

### Besvarelse af spørgsmål fra ejer-kommunerne

#### Indledende bemærkning

Jeg har valgt at besvare de fremsendte spørgsmål ud fra min stol som direktør i Ressourceindsamling og et "udefra-og-ind-perspektiv". Med sidstnævnte mener jeg, at jeg i min besvarelse har lagt vægt på Ressourceindsamling som virksomhed, set fra et borgerperspektiv. Fordi Ressourceindsamling, uanset hvem, der ejer os, er til for borgerne. I de spørgsmål, hvor dette ikke er muligt, fx fordi spørgsmålet vedrører intern drift, har jeg valgt at besvare spørgsmålet ud fra en strategisk vurdering af, hvor virksomheden har størst mulighed for at udvikle sig.

**Kim Brede Wagner**  
Direktør Ressourceindsamling A/S

## Indhold

Forord .....	2
Vision .....	3
Touchpoint IQ.....	3
Problematisk overlevering, IT-system, kundeservice.....	4
Forslag til løsning.....	4
Problematisk overlevering, IT-system, AT-sager .....	4
Forslag til løsning.....	4
Problematisk overlevering, Kubber .....	5
Forslag til løsning.....	5
Problematisk overlevering, IT-system, beholderservice .....	5
Forslag til løsning.....	5
Konklusion på spørgsmålet om vision .....	5
Organisering .....	6
Konklusion, organisering .....	7
Beslutningskompetence og agilitet .....	7
Spørgsmål: Hvordan vil RI sikre kommunerne indflydelse på drift og udvikling af RI? .....	7
Forslag til løsning.....	7
Konklusion, beslutningskompetence og agilitet.....	8
Stordriftsfordele .....	8
Effektiv drift uden stordriftsfordele .....	8
Køb af eksterne ydelser i dag .....	9
Køb af eksterne ydelser fremadrettet ved model 1 .....	10
Konklusion, stordriftsfordele.....	10
Borgerservice.....	11
Konklusion Borgerservice .....	11
Forsyningssikkerhed .....	12
Konklusion, forsyningssikkerhed .....	12
Affalds-værdikæden .....	12
Konklusion, affaldsværdikæden .....	12
Ressourceindsamling A/S erhverves af I/S Vestforbrænding.....	13
Vision .....	13
Stordriftsfordele i regi af Vestforbrænding.....	13
Borgerservice.....	14
Bilag .....	15

## Forord

Kære Bestyrelse.

Jeg er blevet bedt om, på Ressourceindsamlings vegne, at komme med min besvarelse af de fremsendte spørgsmål, udarbejdet af styregruppen. Jeg håber, at I med min besvarelse føler jer "klædt bedre på", når I skal træffe beslutningen om Ressourceindsamlings fremtid den 24. oktober 2022.

Inden jeg kaster mig over besvarelsen, er det vigtigt for mig og medarbejderne i Ressourceindsamling at fortælle jer lidt om, hvordan vi har oplevet de sidste 2.5 år; fra køb og overdragelse til idriftsættelse, tilpasning mv.

De sidste 2.5 år har alle i Ressourceindsamling forsøgt at efterleve den ejerstrategi, som bestyrelsen vedtog i forbindelse med opstart af Ressourceindsamling i Q4 2019. Vi har haft fokus på at bevise, at vi kunne løfte opgaven til bestyrelsens tilfredshed, men også med et stort fokus på forsyningssikkerhed og kundeservice. Som I ved, havde vi de efterfølgende 2 år en delvis nedlukning af samfundet grundet Covid19 samtidig med, at Ressourceindsamling skulle opbygges. Det har været en ekstrem stor og kompleks opgave. Udover, at starte en ny virksomhed op, få arbejdsdagen til at hænge sammen og samtidig optimere denne jf. ejerstrategien, har vi også skulle indgå i nye samarbejder med eksterne, herunder Vestforbrænding. Det er ingen hemmelighed, at dette samarbejde har været udfordrende. Både for Ressourceindsamling, men også for IPT-kommunerne og Vestforbrænding.

Mange af udfordringerne er efterhånden løst, men der tilbagestår stadigvæk nogle. Ser vi på disse med et "udefra-og-ind-perspektiv", udgør de en stor barriere for opgaveløsningen og rummer derfor et stort potentiale for optimering, hvis vi kan løse dem.

Udfordringerne er ikke mulige at løse indenfor den struktur, vi arbejder under i dag. Derfor vil min besvarelse være baseret på en ændret struktur, der skal implementeres, uanset den valgte model. Ikke af hensyn til mig, medarbejderne, Vestforbrænding eller kommunerne, men af hensyn til borgerne, som vil opleve en mere effektiv og sammenhængende betjening.

Det har for mig været meget vigtigt at involvere alle medarbejderne i denne proces og de to modeller, som drøftes. Jeg og medarbejderne er enige om, at der er fordele og ulemper ved begge modeller.

Vi er også enige om, at:

- Uanset hvilken model, I beslutter jer for, vil hele Ressourceindsamling stå bag jeres beslutning.
- Status quo ikke er et scenarie for os. Dette gælder også et salg af RI til Vestforbrænding, hvor de forslåede strukturelle ændringer ikke gennemføres.

Beslutningen er jeres alene, og vi står til rådighed for at frembringe de analyser, data eller oplysninger, som I har behov for.

## Vision

### Spørgsmål: Hvilke perspektiver og muligheder ser RI for at udvikle RI i model 1?

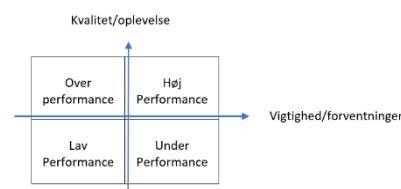
Jeg vil kort redegøre for de perspektiver og muligheder, jeg ser for Ressourceindsamling under forudsætning af, at bestyrelsen vælger model 1. Jeg vil, som tidligere skrevet, gøre dette ud fra et borgerperspektiv med fokus på de "touchpoints", som borgeren "møder" i forbindelse med affaldsindsamlingen.

## Touchpoint IQ

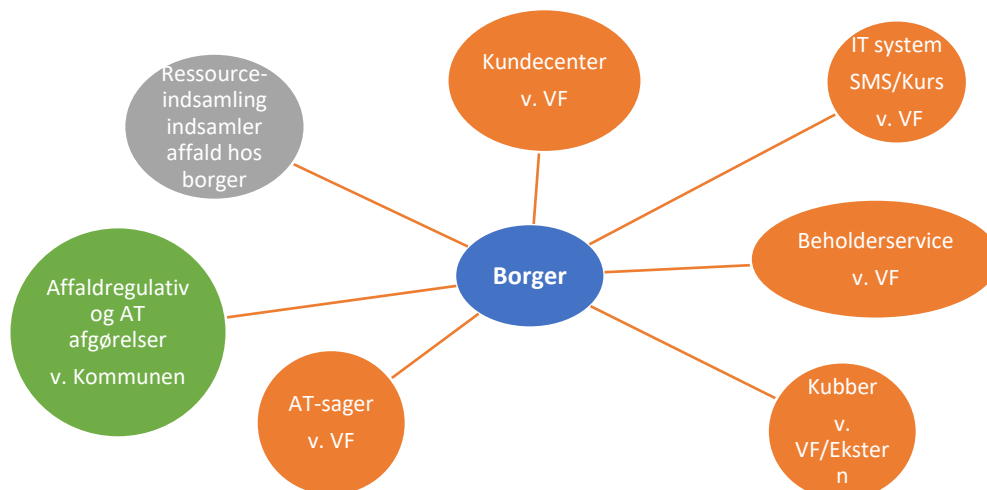
Touchpoint IQ er en model, vi benytter for at forstå borgerens "affaldsrejse". Hvis et touchpoint er vigtigt for borgeren, skal borgeren opleve høj kvalitet ved dette. Oplever borgeren ikke høj kvalitet, er det afgørende, at der hurtigt foretages forbedringer, da borgeren ellers mister tilliden/motivationen for ydelsen.

Borgernes forventninger og oplevelse af "value for the money" skal ses i forhold til kommunernes affaldsregulativer, som fastsætter serviceniveauet. Vores opgave er, at borgerne indenfor den definerede service oplever den højeste mulige performance.

Touchpoint IQ er dermed både et værktøj til at tilpasse vores ydelser og services samt anvende vores ressourcer mest effektivt i forhold til det godkendte budget for Ressourceindsamling.



For at forstå modellen yderligere, vil jeg illustrere borgernes touchpoint fra de smider affald ud, til affaldet bliver behandlet.



Når vi arbejder med touchpoint IQ, er det vigtigt for at ligge i "høj performance" at kigge på "overleveringerne" mellem de forskellige touchpoint, da det er her, der er risiko for, at borgerne oplever, vi går fra fx "høj" til "lav" performance". Derfor er det vigtigt at:

- Der er så få overleveringer, som muligt
- Overleveringer sker indenfor samme selskab, så der leveres en samlet borgerservice

Med nuværende struktur er der mange forskellige overleveringer, mellem mange forskellige aktører.

## Problematisk overlevering, IT-system, kundeservice

I øjeblikket arbejdes der i mindst to forskellige IT-systemer til kundeservice. Vestforbrænding benytter KURS, som er et CRM-system, der primært er udviklet som et kunderegistrerings-system.

Ressourceindsamling arbejder i RenoWeb, der er et affaldsstyrings-system. Disse to systemer taler ikke godt sammen, da de er designet til forskellige opgaver, hvorfor borgerne oplever en lang sagsbehandlingstid, og medarbejderne skal bruge uforholdsmæssig megen tid på at hente data fra et system til et andet. Jeg har vedlagt forskellige "flowdiagrammer" som bilag, så I kan se kompleksiteten.

### Eksempel:

Hver gang en skraldebil har fortaget en tømning, sendes data til KURS. Ressourceindsamling har ca. 3.5 millioner tømninger om året, så alene for Ressourceindsamling sker der en dataoverførelse på 3.5 millioner tømninger. Dertil skal lægges alle andre dataoverførelser, som Ressourceindsamling laver samt de andre aktører, der også benytter KURS. KURS er ikke gearet til at håndtere en så stor datamængde, og derfor venter kundeservices længe på at få vores data, hvilket fx er et problem, hvis en borger ringer ind, og Vestforbrænding ikke har data endnu til at informere borgeren, hvorfor denne fx ikke har fået hentet affald.

### Forslag til løsning

Da samarbejde mellem de to systemer er årsag til rigtig mange fejl, forsinkelser og manglende aktions i både borgerhenvendelser og efterfølgende behandling, foreslås det, at alle parter fremover arbejder i samme IT-system. Ligesom vi ønsker at minimere antallet af overleveringer mellem borgernes touchpoints, vil vi også minimere overleveringerne i de understøttende IT-systemer.

Da KURS er et CRM-system, vil jeg helt klart anbefale, at KURS benyttes til det, som det er udviklet til; oprettelse af kunder, opbevaring og videreformidle kunde-data.

RenoWeb er udviklet som et affaldshåndteringssystem. Vi arbejder i RenoWeb dagligt og melder sager, afvigelser mv. ind løbende. Hvis kundeservicemedarbejderne også arbejdede i dette system, som kan det samme som KURS, bare hurtigere, ville kundeservicemedarbejderne have adgang til "realtime" data, hvilket vil give en hurtigere og mere præcis borgerservice.

Alle aktører, også kommunerne, kan arbejde i RenoWeb og dermed minimeres oplæring i to forskellige IT-systemer.

## Problematisk overlevering, IT-system, AT-sager

AT-sager håndteres i øjeblikket af Vestforbrænding. Da det er et område, der har stor bevågenhed hos både Ressourceindsamling, borgerne og kommunerne, ønsker vi, at området er placeret hos Ressourceindsamling, da vi har indsigten og ekspertisen til at håndtere sagerne hurtigt.

I dag foregår det sådan, at Ressourceindsamling melder et AT forhold ind via RenoWeb og KURS. Når der er sket dataoverførsel til KURS, tager Vestforbrænding action. Det tager typisk 3-5 dage. Herefter er der en dialog i mellem Vestforbrænding og Ressourceindsamling, hvilket tager yderligere 6-8 dage. Først herefter kan sagen løses og borgeren kan få tømt sin affaldsbeholder eller besked om, hvad der skal udbedres.

### Forslag til løsning

Ved at placere AT-sager hos Ressourceindsamling, kan der tages hånd om opgaven indenfor 48 timer.

Ressourceindsamling har de nødvendige kompetencer til at løfte opgaven, men vil skulle ansætte 0,5 årsværk til opgaven.

## Problematisk overlevering, Kubber

Afhentning af kubber bliver i dag foretaget af eksterne leverandør via udbud og kontraktstyring ved Vestforbrænding. Da flere og flere boligselskaber overgår til kubber grundet krav om sortering i 10 fraktioner, vil der blive flyttet flere opgaver væk fra Ressourceindsamling og over til en 3. part., som er endnu en aktør kundeservice skal håndtere og indgå i dialog med under en helt anden kontrakt.

## Forslag til løsning.

For at fastholde én operatør, der håndterer alle typer afhentning, og et kundecenter, så borgerne kun skal kontakte et selskab, er det nødvendigt at placere opgaven i Ressourceindsamling, når kontrakten med 3. parts udløber.

## Problematisk overlevering, IT-system, beholderservice

Beholderservice er også en opgave, der ligger hos Vestforbrænding. Opgaven løses i dag ved, at Vestforbrænding indkøber, lagerfører og samler beholdere. Derefter koordinere de udrulninger og forestår ombytning af defekte beholdere.

## Forslag til løsning

Ved at flytte denne service til Ressourceindsamling, har vi mulighed for at tilpasse logistikken ved nye udrulninger, hjemtagelser, ombytninger samt indkøb af nye beholdere, da vi ved, hvilken beholder, der passer bedst til den type skraldebil, som Ressourceindsamling har. Dermed er det muligt at integrere løsningerne som en samlet service til borgerne og minimere de touchpoints, borgerne har.

## Konklusion på spørgsmålet om vision

I har spurgt, hvilke perspektiver og muligheder RI ser for at udvikle RI i model 1. Svaret er store perspektiver og muligheder for en bedre og mere sammenhængende service ved færre overleveringer.

Derfor foreslår Ressourceindsamling at:

- Alle operationelle opgaver som afhentning af affald – både spande, storskrald/haveaffald og kubber – samles i Ressourceindsamling.
- Kundeservice, beholderservice samt AT-sagsbehandling placeres i Ressourceindsamling.
- Dette skal understøttes af et IT-system, der kan håndtere både borgernes og affaldets vej, som minimerer både datahåndtering, men også sikrer korrekt registrering.

Ved en samlet organisering, sikres en 360 grader servicering af borgen (og kommunen), som efterfølgende kun har én indgang til affaldshåndtering.

Ressourceindsamling har løbende haft fokus på klima og miljø. Både i ydelsen og internt. Fx er Ressourceindsamling i gang med at blive ISO 14001 (miljøledelse) og ISO 45001 (arbejds miljø) for derigennem at sikre stort fokus på miljø og bæredygtighed, herunder en løbende overholdelse af ejerkommunerne klimamål.

I forbindelse med indkøb af EL skraldebiler, har Ressourceindsamling sikret sig en leverance af EL skraldebiler til en meget konkurrencedygtig pris. Ikke kun til udskiftning af eksisterende bilflåde, men også i det tilfælde, at der kommer flere kommuner ind i Ressourceindsamling. Ressourceindsamling ser derfor et

stort potentiale for at udvikle ikke bare virksomhedens grønne profil, men også får at understøtte kommunernes grønne omstilling.

Derudover vil Ressourceindsamling også – såfremt det bliver vedtaget ved lov – tilbyde vores ydelser til små, - og mellemstore virksomheder, der ønsker at tilslutte sig den kommunale indsamlingsordning. Dermed kan Ressourceindsamling få en volumen, der gør, at Ressourceindsamling opnår den kritiske masse som sikrer robusthed på alle funktioner, herunder administration og kundeservice.

## Organisering

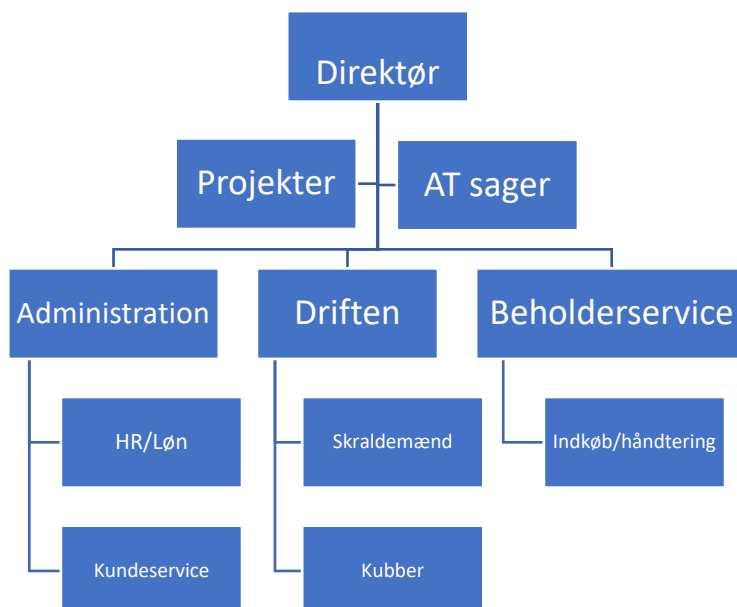
**Spørgsmål: Hvordan vil RI gerne udvikle den nuværende organisation ift. ovenstående vision? Illustrer gerne ved et organisationsdiagram. Hvordan vil dette ske ift. proces og tid?**

Hvis alle ovenstående funktioner er samlet under Ressourceindsamling, vil både ejer-kommunerne og borgerne have ét sted, de skal kontakte. Det gælder uanset, om deres henvendelse handler om afhentning, fejl og mangler eller bestillinger.

Da alle funktioner er under samme tag og ledelse, er det også nemmere at implementere nye tiltag og sikre ensartethed i håndtering af borgerne og ejerkommunerne. Læring og omstillingen kan ske hurtigt og uden indblanding fra andre organisationer, hvor der typisk skal tages hensyn til deres interne processer og beslutningshierarki.

Derudover vil det også være nemmere at integrere nye kommuner i organisationen, da Ressourceindsamling kan tilbyde alle funktioner og ydelser som "plug and play".

Et organisationsdiagram kunne se således ud:



Hvis denne organisering skal lykkes, skal bestyrelsen inden udgang af 2022 opsig de indgåede aftaler med Vestforbrænding jf. tidligere behandling af emnet i bestyrelsen.

Derefter er der en opsigelsesperiode, hvor opgaverne ligger hos Vestforbrænding. I den periode forstiller jeg mig, at man tilbyder en virksomhedsoverdragelse til alle medarbejderne, så de tilbydes arbejde i

Ressourceindsamling på allerede indgåede vilkår. Derefter vil Ressourceindsamling, sammen med de berørte medarbejdere, aftale en overdragelse og efterfølgende introduktion til Ressourceindsamling.

Jeg har en forventning om, at processen på nogle områder kan gennemføres indenfor tre måneder, mens den på andre områder vil tage op til 12 måneder. Om processen kan aftales kortere med Vestforbrænding, vil være op til en forhandling imellem parterne.

## Konklusion, organisering

I forhold til den skitserede vision, vil jeg organisere Ressourceindsamling med opgaver og medarbejdere fra Vestforbrænding for at sikre større helhed i opgaveløsningen, hurtigere kundeservice, herunder AT-sagsbehandling samt en effektiv drift.

## Beslutningskompetence og agilitet

### Spørgsmål: Hvordan vil RI sikre kommunerne indflydelse på drift og udvikling af RI?

Jeg synes, den struktur der er implementeret i forbindelse med Serviceaftalen, er super god.

Serviceaftalen er klar, og det er godt, at aftalen er baseret på samarbejde og tillid samt løbende tilpasning af ydelsen i forhold til nationale krav og lokale ønsker. Lige nu er der fx mange kommuner som slås med at have indgået 5årige kontrakter med renovatører, som de ikke kan ændre uden at opsiges kontrakten og udbyde opgaven på ny, hvilket er omkostningstungt og uflexibelt i en tid, hvor kravene til affaldsindsamling ændrer sig hurtigt.

Derimod er der en stor udfordring i styringen af Serviceaftalen. Serviceaftalen er indgået mellem Ressourceindsamling og hver enkelt ejerkommune. Serviceaftalen styres/faciliteres af Vestforbrænding ud fra tanken om, at Vestforbrænding understøtter et samarbejde mellem Vestforbrænding, Ressourceindsamling og kommunerne om:

- Ydelser i Serviceaftalen
- Ydelser, som Vestforbrænding udfører for kommunerne



Det er min og medarbejdernes oplevelse, at Vestforbrændings styring af Serviceaftalen er hæmmende for både vores og kommunernes arbejde, fordi der går megen tid med møder, som er langt væk fra driften, og hvor det ville være bedre, hvis Ressourceindsamling og kommunerne talte direkte sammen. Derfor synes jeg ikke, at denne struktur sikrer den agilitet og indflydelse, som kommunerne/ejerne ønsker sig.

## Forslag til løsning

Jeg foreslår, at Vestforbrændings styring af Serviceaftalen nedlægges, og at samarbejdet mellem Ressourceindsamling og ejer-kommunerne sker via nedenstående fora, som også eksisterer i dag, men hvor arbejdet knyttes tættere til driften, med færre møder til følge.

### A. Advisory-board (nyt forum)

Styregruppen har givet udtryk for, at styrgruppemøderne fylder meget. Derfor vil jeg foreslå følgende:

- Et advisory-board, som består af de fem direktører. Advisory-boardet kan/skal bruges som sparringsfora for direktøren i Ressourceindsamling i forhold til fx strategiske tiltag eller større organisatoriske udfordringer. Dermed anvendes forummet ikke til at behandle status og drift, men alene ved sparring ad hoc. Desuden vil det være Ressourceindsamling og ikke



sekretariatet for IPT, der er ansvarlig for at indkalde til møder, udarbejde dagsorden og referat mv., hvilket vil minimere ressourcetrækket i kommunerne.

- Ressourceindsamling har i dag ikke akademiske kompetencer og vil derfor have brug for at tilkøbe bistand hertil, svarende til den bistand, sekretariat køber i dag. Måske mindre, idet der forventeligt vil være færre møder.

#### B. Miljøchefgruppen (eksisterende forum).

- Implementering af de strategiske områder, som advisory-boardet har besluttet.
- Ansvarlig for at indkalde/udarbejde og sikre udvikling af Serviceaftalen.
- Håndtere uenighed/uoverensstemmelser i "driftsgruppen".

#### C. Driftsgruppen (eksisterende forum).

- Arbejder med udfordringer i dagligdagen. I gruppen omsættes og skabes forståelse af Serviceaftalen, så der kan arbejdes med at udvikle løsninger i dagligdagen.
- Udarbejde indstillinger til miljøchefgruppen i forbindelse med tilpasning og forbedring af Serviceaftalen.
- Gruppen består af en udvalgt miljømedarbejder pr. ejerkommunerne og de ansvarlige ledere i Ressourceindsamling – herunder kundeservice, administrationen og driften.

Ved denne model er der kort vej fra en beslutning træffes i ejerkommunerne (administrativt som politisk), til implementering i Ressourceindsamling.

#### Konklusion, beslutningskompetence og agilitet

Jeg foreslår, at aftalen om, at Vestforbrænding styrer og faciliterer Serviceaftalen opsiges, da den ikke fungerer efter hensigten. Derimod varetages styringen i linjen, hvor de nævnte fora har forskellige opgaver og ansvar. Da Ressourceindsamling er en del af alle fora, kan Ressourceindsamling hurtigt implementere løsninger.

## Stordriftsfordele

**Spørgsmål: Hvordan vil RI sikre en effektiv drift uden de stordriftsfordele, som der fx kan være ved at være en del af VF? Hvilke eksterne ydelser køber RI i dag? Hvilke eksterne ydelser vil RI have brug for at købe, hvis RI forbliver selvstændigt jf. model 1? Alternativt, hvilke ressourcer og kompetencer vil RI have behov for at opruste ved model 1? Hvad vil omkostningerne være herved?**

#### Effektiv drift uden stordriftsfordele

Indtil videre har Ressourceindsamling leveret en effektiv drift, uden at have trukket på de stordriftsfordele i form af kommunernes ejerskab af ressourceindsamling eller kommunernes ejerskab af Vestforbrænding. Ressourceindsamling har i stedet for løst mange opgaver internt, eller købt sig til ydelser eksternt til fordelagtige priser. Dette kan bl.a. ses af den markedsprøvning af Ressourceindsamling, som PwC udførte i 2021, hvor det fremgik, at Ressourceindsamling leverede en "billig" indsamling i forhold til de øvrige renovatører, som der blev sammenlignet med.

Ofte omtales stordriftsfordele som et faktum. Jeg mener, at dette afhænger af situationen: Hvem man får stordriftsfordele fra, og hvem man køber ydelser fra eksternt. En stor, u-effektiv organisation leverer ikke nødvendigvis stordriftsfordele, ligesom det ikke nødvendigvis er dyrere at køber ydelser eksternt, fordi man dermed ikke betaler for u-effektiv arbejdstid.

Kundeservice er også et af de områder, hvor der diskuteres stordriftsfordele. Den services, som skal gives på affaldsområdet, er meget specialiseret. Derfor mener jeg, at det vigtigt at kundeservices er så tæt på driften som muligt. Her vil jeg nok fastholde nærhed fremfor stordriftsfordel.

## Køb af eksterne ydelser i dag

I øjeblikket indkøber Ressourceindsamling følgende ydelser udefra.

Opgave	Nuværende udfører	Ny udfører	Pris	Forklaring
Lønstyring	PWC – Ringsted	Hjemtaget	550.000.-kr/årligt	Vi hjemtager opgaven til os selv, uden tilføjelse af ressourcer.
Økonomistyring	PWC- Hillerød	PWC – Hillerød	320.000.-kr/årligt	Den forbliver hos PWC-Hillerød
Revisor	PWC-Hellerup	PWC-Hellerup	Pris????	Den forbliver hos PWC-Hellerup
IT – herunder hjemmeside	Ravn-IT	Ravn-IT	Løbende omk.	De er vores IT-afdeling og sikrer sammenhæng på og til alle vores systemer
Juridisk bistand	Horten	Horten	3.500.-kr/årligt og efterfølgende omk. Pr. sag	Vi har en "serviceaftale" med Horten og ved efterfølgende sager, er det afregning pr. medgået time á 2500.-kr. I timen.
Udbuds hjælp	VF-konsulent	VF-konsulent	Afhænger af omfanget	Vi benytter i dag VF konsulenter til at hjælpe os med div. udbud.
Div. konsuletter	Eksterne	Eksterne	Afhængig af omfang og tid	Køber hjælp af forskellige konsulenter på opgaver, der er for små til en stilling. Dette kunne også være support til bestyrelsesmøde o.lig.

## Køb af eksterne ydelser fremadrettet ved model 1

Ved en styrket model 1, vil det være hensigtsmæssigt og nødvendigt at overføre nedenstående opgaver fra Vestforbrænding til Ressourceindsamling.

Opgave	Nuværende udfører	Ny udfører	Pris	Kommentar
AT-sager/projekter	Ligger hos VF	Ressourceindsamling	0.5 FTE (ca. 300.000.-kr/årligt)	Det er en opgave, der skal overføres til RI, da det giver et bedre arbejdsflow og hurtigere løsninger for både kommunen og borgeren.
Kundeservice	Ligger hos VF	Ressourceindsamling 4 kundeservice medarbejder tilføres Ressourceindsamling	4 årslønninger i alt 2 millioner	For at sikre sammenhæng i borgerservice og skabe robusthed ved ferie og sygdom, skal der tilføres fire medarbejdere.
Beholderservice	Ligger hos VF	Den organisation og lokation, der er nødvendig for at løse opgaven.	Kender ikke omkostningen, da jeg ikke kender omfanget.	For at sikre sammenhæng og flow, skal det ligge sammen med os.
Kubber	Ligger hos VF/eksterne	Som en del af vores organisation	Tilførsel af de chauffører der er nødvendige for at løse opgaven	Da vi har en velfungerende driftsledelse, skal der kun tilføres chauffører.

Det er svært at estimere de samlede omkostninger, da jeg ikke har indsigt i økonomien på flere af områderne. De omkostninger, som ejerkommunerne har på de opgaver, der skal flyttes fra andre aktører til Ressourceindsamling, skal selvfølgelig holdes op imod den omkostning, der vil være ved at lægge opgaven i Ressourceindsamling. Hvis der kommer en omkostningsforøgelse – hvilket jeg er overbevist om ikke sker – skal det holdes op imod den bedre service, som ejerkommunerne får ved en sammenhængende affaldsværdikæde.

### Konklusion, stordriftsfordele

Der vil være stordriftsfordele ved at være placeret under Vestforbrænding på nogle områder, men der er også områder som kundeservice, hvor fordelene ved at være en del af Ressourceindsamling overstiger fordelene ved stordrift, fordi det ikke handler om mængde, men om samarbejde og indgående nøgleviden.

Ressourceindsamling køber i dag ydelser udefra. Nogle ydelser vil kunne købes i Vestforbrænding. Andre er så specialiserede, at de uanset model vil skulle købes eksternt. Hvorvidt der er økonomi i at købe ydelserne fra Vestforbrænding fremfor eksternt, har jeg ikke belæg for at vurdere.

## Borgerservice

### **Spørgsmål: Hvordan vil denne organisering, hvor RI forbliver selvstændigt understøtte/påvirke betjeningen af borgerne?**

Jeg har forsøgt igennem min besvarelser at holde et "udefra-og-ind-perspektiv" for at understøtte en god og professionel borgerservice.

Ved at arbejde med det fokus og anvende touchpoint IQ-modellen, vil den foreslåede model tage udgangspunkt i borgerens affaldsrejse, og hvordan Ressourceindsamling kan understøtte den, så der er sammenhæng og kun ét sted, borgeren skal henvende sig, uanset årsag og/eller område.

Eksempel, baseret på data fra Vestforbrænding, 2020:

I 2020 havde kundeservice ved Vestforbrænding:

- 6.500 telefonopkald.
- 15.000 henvendelser via mail.
- 6.700 via selvbetjening.
- 34.000 henvendelser fra Ressourceindsamling.

De 28.000 borgerhenvendelser skal først oprettes i KURS og efterfølgende videresendes til Ressourceindsamling. Derefter er der en del telefonsamtaler og mails, udtræk fra de forskellige systemer (via mails, fordi systemerne ikke er integreret) mellem Vestforbrænding og Ressourceindsamling.

De 34.000 henvendelser fra Ressourceindsamling skal også oprettes i KURS og efterfølgende behandles med telefonopkald og mails.

Dertil skal lægges, at kundeservices i Vestforbrænding også skal betjene alle de øvrige kunder, som jeg ikke er bekendt med. Det bevirker, at en kundeservicemedarbejder i Vestforbrænding skal vide rigtig meget om affald (Serviceaftalen og andre affaldskunder), genbrugspladser, fjernvarme osv. Udover, at det tager lang tid at oplære nye medarbejdere, så skal der løbende tilføres ny viden/regler og den viden skal deles imellem alle medarbejderne på alle funktionsområder.

Ressourceindsamlings oplevelse af samspillet med kundeservice i Vestforbrænding, der både organisatorisk, placeringsmæssigt og IT-systemmæssigt ikke er en del af den daglige drift, er enormt hæmmende for både borgerbetjeningen og samarbejdet generelt.

Ved at placere kundeservices i Ressourceindsamling, vil mange af de førnævnte arbejdsprocesser blive fjernet eller reduceret, og der vil komme en større sammenhæng mellem driften og kundeservice, så svartiden overfor borgerne reduceres, både på telefon og mails.

## Konklusion Borgerservice

Uanset den valgte model, vil det være hensigtsmæssigt, at kundeservice indgår som en del af driften i Ressourceindsamling og arbejder i it-systemet RenoWeb, så der ydes en samlet service på overfor borgerne på alle driftsområderne.

## Forsyningssikkerhed

### **Spørgsmål: Hvordan vil RI sikre kommunernes forsyningssikkerhed? I så fald, hvorfor og hvordan?**

I den tid, Ressourceindsamling har eksisteret, har Ressourceindsamling leveret en regularitet, som er højere end under den tidligere renovatør (Remondis). Dette på trods af, at:

- Ressourceindsamlings flåde er nedslidt, og mange biler ofte bryder sammen og skal på værksted.
- Vi har implementeret regeringens krav om sortering og indsamling fra 10 fraktioner, med tilhørende udrulning af nye beholdere.

Der har ikke været en eneste arbejdsnedlæggelse eller standsning af arbejdet fra medarbejdernes side, hvilket mange andre kommuner har oplevet i samme periode, fx Lyngby-Taarbæk Kommune, hvor Remondis kører. Derimod har Ressourceindsamling reduceret sygefraværet fra +12% ved køb fra den tidligere renovatør til omkring 2-3% i en tid med corona (og vi også har været hårdt ramt).

Det vil sige, at på trods af at den struktur som Ressourceindsamling arbejder i, ikke fremmer en agil og omstillingsparat organisation, er der leveret tilfredsstillende på alle parameter.

### Konklusion, forsyningssikkerhed

Det er min vurdering, at ved at sammenlægge de foreslået områder, vil Ressourceindsamling kunne tilbyde kommunerne en bedre forsyningssikkerhed, fordi der ikke vil være opgaver/opkald/henvendelser, der falder mellem flere stole eller ikke bliver overleveret imellem de forskellige funktionsområder. Dette giver et fælles overblik over hele borgerens affaldsværdikæde og mulighed for procesoptimering.

## Affalds-værdikæden

### **Spørgsmål: Hvilke samarbejder og relationer ser RI som nødvendige for at understøtte affaldsværdikæden og hvordan kan disse evt. organiseres? Fx samarbejder med kommuner, VF, andre aktører indenfor affaldssektoren mm.**

I min besvarelse – hvor det har givet mening – har jeg arbejdet med affalds-værdikæden; lige fra borgerne/producenten til behandling, som også understøttes af en digital værdikæde.

Da jeg i mit oplæg ligger op til, at der skal være sammenhæng mellem alle de touchpoints, som borgerne oplever i forbindelse med affaldsværdikæden, er det også tydeligt, at jeg mener, at affaldsværdikæden bedst understøttes ved én udøvende aktør med ansvar for indsamling, drift og kundeservice, uanset model.

For at sikre sammenhæng i hele værdikæden, skal Ressourceindsamling arbejde tæt sammen med de aktører, der indgår aftaler på ejerkommunernes vegne, fx Stena, Marius Pedersen m.fl. Det gælder, uanset om ejerkommunerne selv laver direkte aftale med producenter og modtageranlæg, eller gør det igennem andre fællesejede anlæg.

### Konklusion, affaldsværdikæden

For at lykkes med et "udefra-og-ind-perspektiv", skal der netop ses på hele affaldsværdikæden, hvilket betyder, at udover de fysiske aktiviteter skal hænge sammen, skal de IT-understøttende aktiviteter også hænge sammen. Det gøres bedste med et IT-system, der binder affaldsværdikæden sammen.

## Ressourceindsamling A/S erhverves af I/S Vestforbrænding

### Vision

**Spørgsmål: Hvis bestyrelsen vælger at sælge aktierne til VF, og Ressourceindsamling dermed bliver en del af VF, er det vigtigt, at bestyrelsen fastholder det meste af ovenstående struktur i forbindelse med salget.**

Hvis Ressourceindsamling bliver solgt til Vestforbrænding, og Vestforbrænding efterfølgende fastholder den nuværende struktur, vil de synergier og den ønskede borgerservices, ikke kunne leveres. Det er ikke et ønskescenarie for hverken Ressourceindsamling eller ejerkommunerne.

Da Vestforbrænding står overfor en selskabsgørelse af deres forretningsområder, giver det god mening at flytte de ovenstående områder til Ressourceindsamling, som en virksomhed under Vestforbrænding. Dermed kan Vestforbrænding opbygge en forretningsmodel omkring et moderselskab, der indeholder alle tværgående støttefunktioner, som de enkelte selskaber kan trække på. Med forskellige "forretningsben", vil Vestforbrænding kunne tilbyde en organisation, der tænker og leverer affalds, - og ressourceløsninger hele vejen rundt.

### Stordriftsfordele i regi af Vestforbrænding

Jeg ser følgende områder, hvor der vil være reelle stordriftsfordele ved at være en del af Vestforbrænding:

- a. Vidensdeling.  
At være en del af Vestforbrænding, giver Ressourceindsamling adgang til den nyeste viden indenfor affaldsområdet og mulighed for at påvirke den.
- b. Økonomistyring.  
I øjeblikket har Ressourceindsamling langt økonomistyring hos PWC, som også har vores lønkørsler. Ved et ejerskab ved Vestforbrænding, får Ressourceindsamling adgang til en økonomiafdeling, der kan hjælpe Ressourceindsamling med alt indenfor økonomi, herunder budget, udregning til ejerkommunerne mv.
- c. Indkøb af materiel.  
Ressourceindsamling vil få adgang til konsulenter, der kan hjælpe os med indkøbsprocessen. Herunder også, hvis indkøbet kan "kædes" sammen med andre indkøb af samme ydelse, til andre områder i Vestforbrænding.
- d. En del af Vestforbrændings organisation  
Ved at være en enhed i Vestforbrænding, vil Ressourceindsamling stå langt "tungere" og være en del af Danmarks største affaldsselskab. Dermed kan der – for ejerkommunerne – sikres et større strategisk udsyn, så der i "moderselskabet" vil være de kompetencer (viden, logistik, håndtering og udvikling), som kan håndtere enhver udfordring, selskabet måtte møde. Altså viden og erfaring til at understøtte hele værdikæde.

Med den store usikkerhed som alle affaldsselskaber og kommuner bliver udsat for i øjeblikket fra politisk hold, vil Ressourceindsamling kunne drage fordel af et større fællesskab, som både kan påvirke og igangsætte udviklingstiltag på tværs af hele forretningen.

Derudover vil jeg dog fastholde de tiltag, som jeg tidligere har beskrevet. Altså, stort fokus på et "udefra-og ind-perspektiv". Det vil også skabe nogle stærke forretningsben i et fælles affaldsselskab, som kan tilbyde andre kommuner at være en del af Ressourceindsamling.

## Borgerservice

Jeg vil stadigvæk fastholde, at hvis Ressourceindsamling bliver en del af Vestforbrænding, skal kundeservice stadigvæk være en del af driftsafdelingen i Ressourceafdelingen. Dette for at fastholde sammenhæng og vores store fokus på borgerservice. Alternativt, skal der frigives 4-5 faste kundeservice-medarbejdere til at sidde i Ressourceindsamling, for at fastholde en samlet borgerservice.

Hvis Ressourceindsamling bliver en del af Vestforbrænding, og de fastholder både kundeservices og KURS, vil det ikke være muligt at forbedre den kundeservice, der i øjeblikket gives. Selve strukturen bliver som nu, og det er strukturen med en 3. part, der ikke arbejder i samme rum som driften, der skaber både lange svar-tider og store misforståelser.

## Bilag

