

NOTAT

Svar til IPT's styregruppe på spørgsmål

Dette notat er Vestforbrændings svar på de spørgsmål, som styregruppen for Indsamling på tværs I/S har fremsendt til Vestforbrænding med brev af d. 19. september 2022.

Kategori A: Ressourceindsamling A/S erhverves af I/S Vestforbrænding

1A - Vision: Hvilke perspektiver og muligheder ser VF i, at RI bliver et datterselskab/fællesordning i VF?

Målsætning om flere kommuner

Med RI som et aktiv hos Vestforbrænding vil det være et mål for Vestforbrænding at få endnu flere kommuner til at samarbejde om de forskellige delelementer involveret i indsamlingen af husholdningernes affald, herunder også samarbejde om ydelserne hos RI. Et øget samarbejde vil være til gavn for alle de deltagende kommuner.

Et stærkt koncept

Vestforbrænding forventer, at flere kommuner vil samarbejde i regi af Vestforbrænding om indsamling af husholdningernes affald. Stordriftsfordelene, udviklingsmulighederne og konceptet omkring at samarbejde på tværs af kommunerne bliver stadig mere interessant for de enkelte kommuner bl.a. med udsigt til en fremtid, hvor der diskuteres prisloft på gebyrerne.

Dialog med ministerier og styrelser

Vestforbrænding har oparbejdet en position i forhold til de politikdannende og regeludstedende styrelser og ministerier på affaldsområdet, hvor vi ofte bliver spurgt eller inddraget i det forudgående arbejde. Vestforbrændings adgang til embedsværket vil være en styrkelse af RI's muligheder for fortsat at kunne agere som et aktieselskab under kommunernes styring.

Producentansvar

Fra 2025 er der indført udvidet producentansvar for emballageaffald, og den enkelte kommune skal forhandle med de kollektive ordninger omkring compensation for indsamlingen. Det er Vestforbrændings vurdering, at de enkelte kommuner står stærkest i disse forhandlingerne med de kollektive ordninger, hvis de står sammen i fx en fællesordning, har en fælles holdning til de forskellige delelementer og er forankret i et samarbejde i Vestforbrændings-regi qua Vestforbrændings store indflydelse på principper i forlængelse af Vestforbrændings deltagelse i relevante fora i Dansk Affaldsforening.

Adskillelse af myndighed og drift



I de igangværende politiske forhandlinger udtrykkes ønsker om, at der sikres et "armslængdeprincip" mellem myndighedsopgaver og driftsopgaver hos kommunerne. I takt med, at prisloft, udvidet producentansvar og stadig mere faste krav til tilrettelæggelsen af indsamlingen reducerer beslutningskompetencen for kommunerne, bliver det mere og mere aktuelt at sikre "armslængdeprincippet" ved at lade indsamlingen mv. indgå i fx en fællesordning hos Vestforbrænding.

Fordele ved at samarbejde i regi af Vestforbrænding

I den nedenstående figur er oplistet stordriftsfordelene ved, at kommunerne samarbejder om indsamling af affald fra husholdningerne i regi af Vestforbrænding. Som det også vil fremgå senere under svaret på spørgsmål 7, har Vestforbrænding store erfaring og stærke kompetencer inden for de fleste elementer involveret i processen. Der er således en stærk sammenhæng mellem RI's ydelser og kompetencer og Vestforbrændings ydelser og kompetencer, som tilsammen vil give store synergier.

Fællesordning for indsamling af husholdningsaffald

Udnyttelse af stordriftsfordele

- Fælles indsamling
- Ruteoptimering/kørsel på tværs
- Fælles kommunikation til borgere, boligselskaber m.fl.
- Fælles kommunikation til renovatør/RI
- Fælles kundeservice
- Fælles håndtering af borgerhenvendelser
- Fælles administration og økonomistyring
- Fælles datasystemer/forretningssystemer
- Fælles beholderindkøb
- Fælles forsøg og udvikling

Stor organisation sikrer sikkerhed for drift ved sygdom og fravær

Stærke supportfunktioner inhouse

Vækstmuligheder

Vestforbrænding får i dag udført en række indsamlingsopgaver og transportopgaver af private renovatører, som kunne udføres i regi af RI, i det omfang kommunerne måtte ønske det. De umiddelbart mest iøjefaldende opgaver er tømning af kuber og nedgravede affaldssystemer samt afhentning af containere på genbrugsstationerne. Dette kan være både helt eller delvist for at "teste markedet". Det vil være en mulighed for en større udnyttelse af RI's fysiske faciliteter og RI's kompetencer, systemer og ledelse.

2A - Organisering: Hvordan vil RI indgå organisatorisk i VF ift. overstående vision? Illustrer gerne ved et organisationsdiagram. Hvorledes vil dette ske ift. proces og tid?

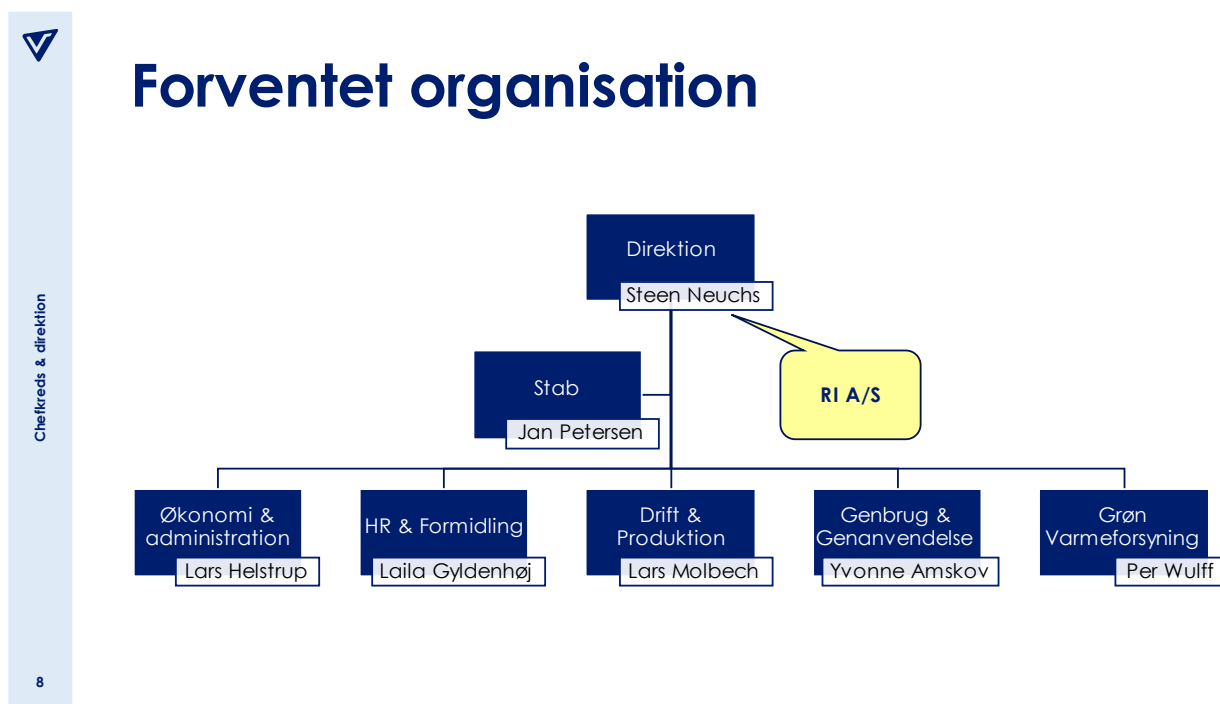
Selvstændig enhed med egen direktør

RI vil blive fastholdt som en selvstændig enhed med egen chef (direktør). Direktøren for "Afdeling RI A/S" refererer til direktøren på Vestforbrænding.

Tilknytning til andre funktioner

De administrative funktioner, der ligger hos Vestforbrænding i relation til indsamling af husholdningsaffald i de fem RI-kommuner, er samlet i Genbrug & Genanvendelse. Det er ledere og medarbejdere i Genbrug & Genanvendelse, der i dag deltager i de faste møder med RI's medarbejdere og direktør. I Genbrug & Genanvendelse ligger ansvaret for Kundeservice, de relevante forretningssystemer samt Forvaltningsservice, der servicerer fire af de fem RI-kommuner med forskellige forvaltningsopgaver med stor relation til indsamlingen af affald.

Endvidere ligger ansvaret for drift og bemanning af ni genbrugsstationer i Genbrug & Genanvendelse. Der er p.t. ca. 100 medarbejdere i Genbrug & Genanvendelse fordelt med ca. 50 medarbejdere på genbrugsstationerne og ca. 50 medarbejdere med administrative opgaver.



3A - Beslutningskompetence og agilitet: Hvordan vil VF sikre indflydelse for de involverede kommuner på drift og udvikling af RI?

RI indgår i en "fællesordning"

RI A/S vil indgå som udførende på renovationsopgaverne i en "fællesordning", hvor de tilknyttede administrative og borgerorienterede opgaver også vil indgå. Vestforbrænding har meget stor erfaring i at levere ydelser til enkeltkommuner og til kommuner, som er gået sammen i en fællesordning for at udnytte stordriftsfordelene.

Hvad er en fællesordning?

En fællesordning er en formaliseret måde, hvor flere interessentkommuner kan samarbejde i regi af Vestforbrænding. En fællesordning hos Vestforbrænding er karakteriseret ved følgende:

- Deltagelsen er frivillig for kommunerne
- Det er de deltagende kommuner, der i fællesskab fastlægger ydelserne, udviklingen, prisstrukturen, serviceniveau, miljø- og arbejdsmiljø og dermed også den samlede økonomi.
- Det er de deltagende kommuner, der i fællesskab fastlægger mødeformen
- Økonomien er lukket om sig selv.
- Fællesordningen har eget budget og regnskab
- Et akkumuleret over- eller underskud forbliver i fællesordningen
- Vestforbrænding står for den tilhørende drift og administration og fungerer som sekretariat ved møder og lignende

Fællesbestemmelser

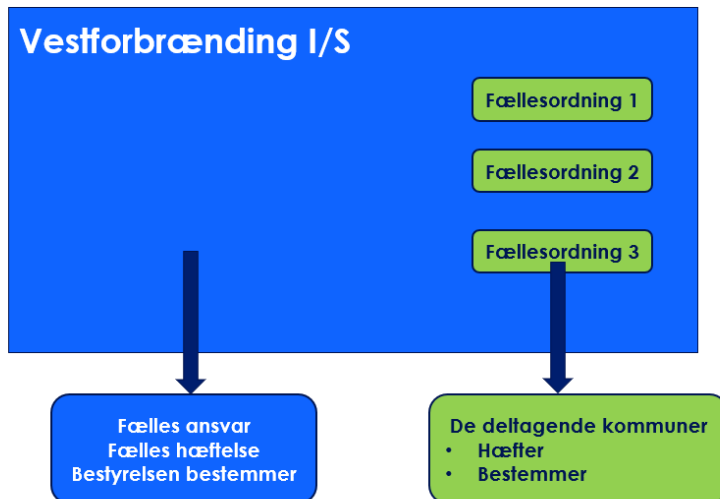
Vestforbrændings bestyrelse har vedtaget et sæt "spilleregler" for fællesordninger: "Fællesbestemmelser for samarbejde om fællesaktiviteter og fællesordninger".

Fællesbestemmelserne fastsætter regler om bl.a. kommunernes ind- og udmelding navnlig i relation til opgørelse og fordeling af værdier og akkumulerede over- eller underskud.

Vestforbrænding generelt vs. fællesordning

De overordnede principper ved en fællesordning hos Vestforbrænding er forsøgt illustreret i det følgende diagram. For aktiviteter formaliseret i en fællesordning (de "grønne" bokse) er det de deltagende kommuner, der bestemmer og hæfter økonomisk. For alle andre aktiviteter (det "blå" område) er det Vestforbrændings bestyrelse og generalforsamlingen, der bestemmer, og alle interessentkommuner hæfter økonomisk.

Fællesordninger



Fællesordninger:

- Deltagelse er frivillig
- Lukket økonomi om hver fællesordning
- Skal "hvile i sig selv"
- Omfattet af "Fællesbestemmelserne" *

* Fællesbestemmelserne (Vedtaget af bestyrelsen)

Fastsætter fællesordningers regler om:

- Finansiering
- Hæftelse for over- og underskud
- Ind- og udmeldelse mm.

Opstart og nedlæggelse godkendes af bestyrelsen

Vestforbrændings bestyrelse godkender start og nedlæggelse af fællesordninger jf. Vestforbrændings fællesbestemmelser.

De deltagende kommuner bestemmer

Vestforbrændings eneste formål med fællesordninger er at dække de behov, som de deltagende kommuner fremkommer med. Det er de deltagende kommuner, der fastlægger ambitionsniveauet mht. fx økonomi, service, miljø og arbejdsmiljø. Vestforbrænding udarbejder oplæg og forslag til indholdet i fællesordningerne og er i det daglige ansvarlig for driften og de indgåede aftaler med eventuelle eksterne leverandører

Involvering og deltagelse

Det er de deltagende kommuner, der fastlægger, hvordan de vil samarbejde og involveres. Vestforbrænding fungerer i den sammenhæng som sekretariat for kommunerne.

"Direktørstyregruppe" for fællesordningen inkl. RI

For den fællesordning, som RI bliver en del af, foreslår Vestforbrænding, at der nedsættes en "direktørstyregruppe" bestående af et direktionsmedlem fra hver af de fem deltagende kommuner. "Direktørstyregruppen" holder fire årlige møder, hvor der følges op på drift og økonomi, fremlægges ønsker og forslag til diskussion kommunerne imellem om fx RI's udvikling, de ønskede tømmepriser, prisstrukturer, budget mv. Direktøren for RI og Vestforbrænding vil fungere som ressourcpersoner og sekretariat på møderne.

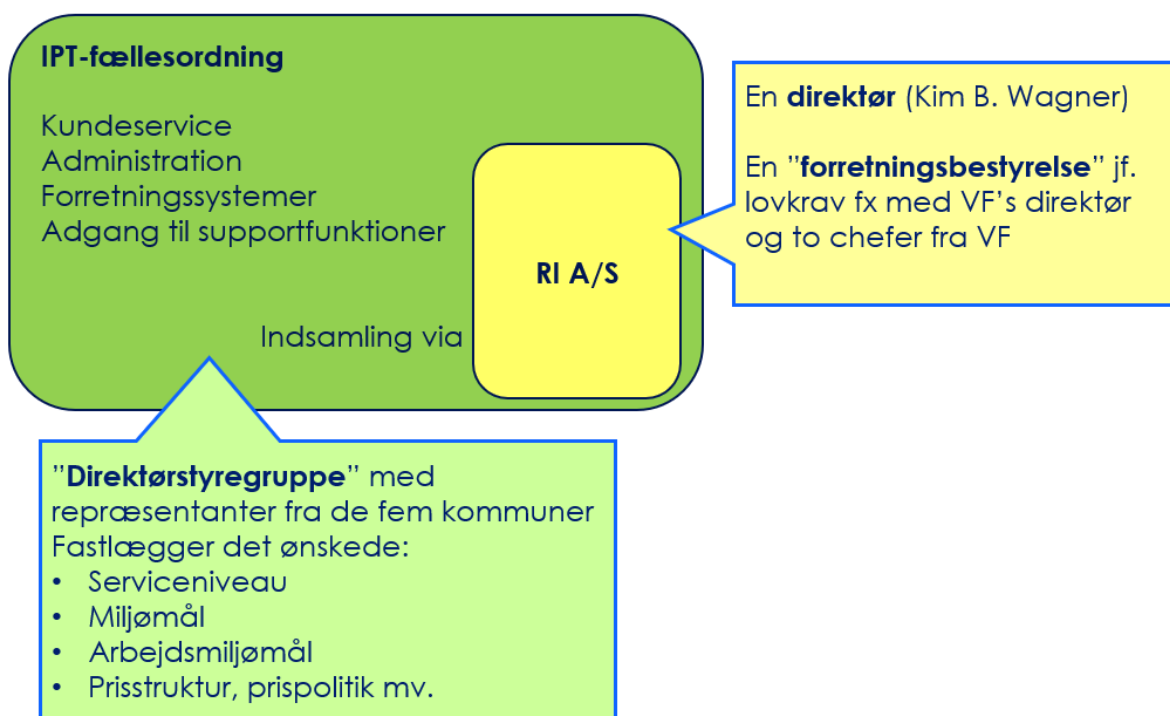


Driftsmøder hver anden uge

Hver anden uge afholdes "driftsmøder" med de af kommunerne udpegede fagledere eller udpegede nøglemedarbejdere fra de fem kommuner. Deltagerne fra kommunerne og de relevante ledere og medarbejdere fra Vestforbrænding følger her op på den løbende drift, igangsætter udviklingsprojekter, og nye ideer vendes og vurderes. Møderne vil endvidere fungere som forberedelse til kvartalsmøderne med "direktørstyregruppen".

Vestforbrænding har i det nedenstående diagram forsøgt at anskueliggøre modellen, hvor RI A/S indgår i en fællesordning med deltagelse af de fem kommuner repræsenteret i en "kommunestyregruppe".

IPT-fællesordning



Forretningsbestyrelse

Med baggrund i de formelle rammer for datterselskaber i § 60-selskaber lægger Vestforbrænding op til, at der er en "forretningsbestyrelse", der akkurat lever op til de formelle krav for en bestyrelse for et A/S i et § 60-selskab. Det er forventningen at, den består af ledende medarbejder fra Vestforbrænding. Den styrende indflydelse på indholdet og økonomien i fællesordningen, og derved også i RI A/S, fastholdes derved at være i "direktørstyregruppen".



Direktørstyregruppe

Den foreslåede "direktørstyregruppe" fastlægger ønskerne til alle elementer i fællesordningen, herunder også indsamlingen. Det vil derfor i praksis også være "direktørstyregruppen", der fastlægger retningslinjerne for driften og udviklingen af RI A/S herunder også priser, prisstruktur, budgetter mm. svarende til beslutningskompetencen hos en bestyrelse.

Vestforbrændings særlige rolle

Det er Vestforbrændings ansvar og rolle som uvildig part at sikre, at der sker en retvisende fordeling af omkostningerne kommunerne imellem. Det er endvidere Vestforbrændings rolle at finde en balance mellem, at enkeltkommuners særlige behov kan understøttes, samtidig med at der tilbydes en så ensartet "vare", at der opstår en stordriftsfordel.

4A - Stordriftsfordele: Hvilke back-office funktioner vil RI kunne anvende? På hvilke vilkår og til hvilken pris?

Som en del af Vestforbrænding vil RI have adgang til alle VF's supportfunktioner. Det drejer sig bl.a. om:

- HR-afdeling inkl. lønstyring, personalejuridisk bistand mm.
- Indkøbs- og udbudsafdeling
- Lagerfaciliteter og lagerstyringssystemer
- Juridisk afdeling herunder GDPR-ekspertise
- IT-afdeling inkl. IT-supportere, IT-projektledere mm.
- Økonomi- og regnskabsafdeling inkl. controllere, dataeksperter, datawarehouse mm.
- Kommunikationsafdeling med bistand til pressemeddelelser, support til hjemmesider, kampagner, pjecer mm.
- Telefonomstilling, reception, mødefaciliteter til fysiske og virtuelle møder, mødeservice, kantine, rengøring, planteservice mm.

Andre interne ressourcer

Endvidere er der adgang til at købe ressourcer hos Vestforbrændings egen konsulentafdeling, projektafdeling og smedeafdeling. Der er mulighed for at anvende Vestforbrændings arealer og faciliteter i Høje-Taastrup og Frederikssund.

Sociale arrangementer

Som ansat hos Vestforbrænding er der mulighed for at blive medlem i Personaleforeningen og VFIK – Vestforbrændings Idrætsklub. Begge foreninger har fokus på det sociale og er meget aktive inden for henholdsvis kulturelle tilbud og motionsarrangementer.

Lederudvikling og organisationsudvikling

Som leder hos Vestforbrænding indgår man i et lederudviklingsforløb, deltager i ledernetværk og har adgang til en lang række værktøjer til brug ved udviklingssamtaler, svære samtaler, seminarer og lignende. Vestforbrænding er certificeret som "Great

place to work”, og der bliver årligt gennemført brugerundersøgelser hos alle ansatte, hvor man som leder og ledelse får et godt grundlag at til videreudvikle sig selv og sin organisation på. Supportfunktionerne bistår den enkelte leder med at sikre, at medarbejdere får de relevante lovpligtige uddannelser

Fokus på miljø og arbejdsmiljø

Vestforbrænding har stort fokus på miljø og arbejdsmiljø. Vestforbrænding har et certificeret miljøledelsessystem og en velfungerende arbejdsmiljøorganisation. Supportfunktionen ”Mennesker & Miljø” bistår ledere og medarbejdere med alle forhold i relation til miljø og arbejdsmiljø.

Betaling efter belastning

Alle Vestforbrændings aktiviteter betaler en andel til finansiering af supportfunktioner, bygninger, inventar mv. Ved fordeling af disse omkostninger tages udgangspunkt i den konkrete aktivitets belastning. Fx fordeles omkostninger til HR ud fra antal ansatte, IT-omkostninger ud fra antal PC'ere osv. Husleje fastsættes efter antal kvadratmeter areal. Hvis det besluttet, at huslejen til RI's faciliteter fx areal til biler indgår direkte i aktivitetens regnskab, udgår posten ”husleje” af RI-aktiviteternes betaling til supportomkostningerne osv. RI's betaling til supportfunktionerne vil derfor afhænge af den faktiske belastning.

5A - Borgerservice: Hvordan vil denne organisering, hvor RI bliver en del af VF, understøtte/påvirke betjeningen af borgerne?

Så længe betjeningen af borgerne varetages af Vestforbrænding, har valget af organiseringsmodel ikke umiddelbar indvirkning på kvaliteten eller omkostningerne forbundet med borgerserviceringen.

One stop-shopping

Styrken ved Vestforbrændings kundeservice er bl.a., at den dækker mange facetter af Vestforbrændings ydelser fra henvendelser om genbrugsstationer til fjernvarme. Det er Vestforbrændings vision, at borgerne kan ringe til ét sted og få svar på alle deres spørgsmål vedrørende affald og fjernvarme.

Volumen sikrer kvalitet og stabilitet

Visionen for Vestforbrændings kundeservice gør det muligt at opbygge en ekspertise på de forskellige områder samtidig med, at der i kraft af størrelsen er en robusthed i tilfælde af sygdom eller i forbindelse med perioder med høj belastning. Vestforbrænding har endvidere fokus på at have gode telefonsystemer og andre digitale værktøjer, der kan bidrage til en god kundeoplevelse.

Samarbejdet og dialogen er vigtig

En meget væsentlig parameter for at kunne levere en god kundeservice er, at der skal være en god dialog og et godt samarbejde mellem de forskellige enheder – her fx kundeservicefunktionen og kørselsafdelingen/chaufførerne.

Der er ikke nødvendigvis større risiko for dårligt samarbejde mellem to enheder, fordi de ikke er i samme selskab, men det må alt andet lige formodes at være nemmere at få taget hånd om misforståelser og kulturforskelle, når lederne for de involverede medarbejdere er en del af en fælles ledelse i det samme firma med fælles kultur og værdier.

6A - Forsyningsikkerhed: Hvordan vil VF sikre kommunerne forsyningsikkerhed ved, at RI indgår i VF? I så fald, hvorfor og hvordan?

Aftaler fra Vestforbrændings side

Når kommunerne overdrager opgaver til Vestforbrænding, fremgår det af aftalegrundlaget, hvad der er henholdsvis Vestforbrændings og kommunens ansvarsområder. Aftaler om kommunens deltagelse i en fællesordning er som udgangspunkt løbende fra Vestforbrændings side.

Mange samarbejdsrelationer

I forhold til at sikre en stabil drift ved uforudsete situationer som fx bilnedbrud, strejker og lignende er det Vestforbrændings vurdering, at der ikke er forskel på handlemulighederne ved de to organiseringsmodeller. Vestforbrænding har imidlertid mange og langvarige samarbejdsrelationer med de største aktører på indsamlings- og transportområdet, som kan aktiveres afhængig af situationen.

Fokus på datasikkerhed og datakvalitet

Adgang til data om, hvad der skal tømmes, er en kritisk faktor. Vestforbrænding har ansvaret for, at data til brug for udførelse af tømninger og til ruteplanlægning samt data til servicering og afregning af borgerne er korrekte og håndteres i driftssikre og beskyttede forretningssystemer, der lever op til gældende regler og best practice, for så vidt angår personfølsomme data, GDPR-regler, forebyggelse af risiko for hackerangreb mv.

Robusthed

I kraft af Vestforbrændings størrelse og store opgavekompleksitet er det Vestforbrændings vurdering, at Vestforbrænding er meget mindre sårbar i tilfælde længere sygefravær, opsigelser hos nøglepersoner fx i relation til IT-, HR- og regnskabsopgaver.

7A - Affalds-værdikæden: Hvilke synergier på affaldsområdet ser VF, der vil være, hvis RI bliver en del af VF?

Bedre udviklingsmuligheder

Det er Vestforbrændings vurdering, at der kan være store synergier, bedre udviklingsmuligheder, mere medindflydelse og mere sikkerhed, jo flere led i værdi-/forsyningskæden, der indgår i Vestforbrændings portefølje.

De politiske vinde...

Omvendt er Vestforbrænding meget opmærksom på, hvad der Vestforbrændings spidskompetencer, samt at der i Folketinget de seneste år er indgået en række

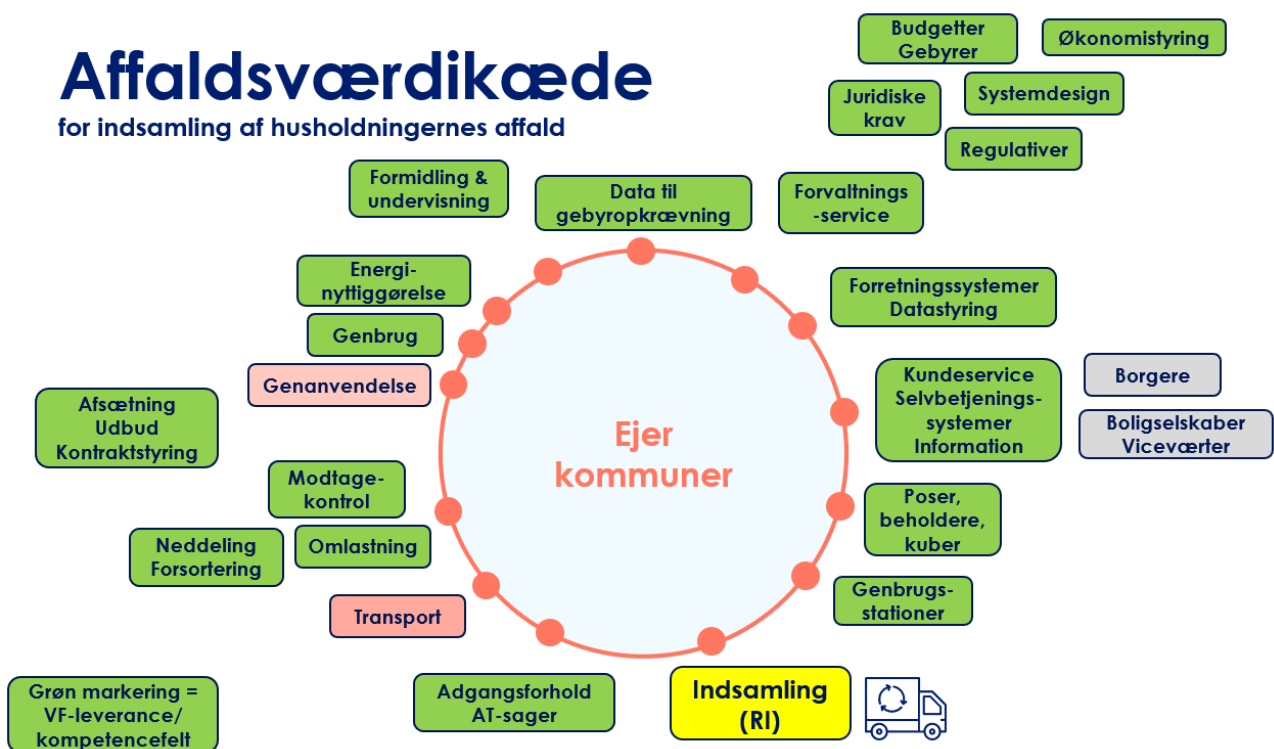
politiske aftaler, der på både kort og lang sigt måske vil betyde, at de fleste indsamlings- og behandlingsopgaver skal udbydes af kommunerne og udføres af private firmaer uden kommunalt/fælleskommunalt medejerskab.

Store synergier ved at dække hele kæden

Vestforbrænding vurderer, at der er væsentlige synergiopgaver ved at samle RI's opgaver med Vestforbrændings opgaver i relation til indsamling af affald fra husholdningerne. Opgaverne omkring data, borgerservice, information og indsamling hænger meget tæt sammen. Det at have alle opgaver samlet i samme selskab vil gøre arbejdsgange hurtigere og mere robuste. Kommunikationen mellem de involverede vil alt andet lige blive nemmere, misforståelser og konflikter kan løses hurtigere, og der vil i højere grad blive arbejdet med et fælles mål.

Vestforbrænding dækker (næsten) hele kæden

Som det fremgår af det nedenstående diagram, har Vestforbrænding stærke kompetencer og er udførende inden for de fleste led i værdikæden (markeret med grøn baggrund) omkring indsamling af affald hos husholdninger og kommunale institutioner.



RI - En naturlig brik i kæden

Renovationsopgaven vil være en naturlig "brik" qua de ansvarsområder og kompetencer, som Vestforbrænding allerede har i forbindelse med hele affaldsværdikæden omkring servicering af borgere, boligselskaber og kommunale institutioner med indsamling af affald. Mange af de viste emner har indflydelse på tilrettelæggelse af

indsamlingen - og omvendt. Det at have flere "brikker" samlet under samme tag giver de bedste rammer for at lave forsøg, teste nye metoder, kommunikere, koordinere osv. og derved bedre muligheder sikre den fortsatte udvikling af RI og de øvrige dele-
menter.

Kategori B: Ressourceindsamling A/S forbliver under ejer-kommunernes ejerskab

1B - Vision: Hvilke perspektiver og muligheder ser VF i snitfladerne med RI, hvis RI forbliver et selvstændigt selskab?

Fortsat fokus på kommunernes behov og ønsker

Hvis den nuværende selskabsform og de nuværende aftaler mellem henholdsvis RI og kommunerne og henholdsvis Vestforbrænding og kommunerne fastholdes uændret, vil Vestforbrænding fortsætte arbejdet med at understøtte kommunernes ønsker og behov under disse rammer.

Styrket dialog med kommunerne

Vestforbrænding vil ud fra de givne muligheder søge at fremme en så klar opgave- og ansvarsfordeling mellem de tre parter (RI, VF og kommunerne) som muligt. Vestforbrænding vil endvidere under de givne rammer søge at styrke den direkte dialog med kommunernes chefer og medarbejdere.

2B - Borgerservice: Hvordan vil denne organisering, hvor RI forbliver selvstændigt, understøtte/påvirke betjeningen af borgerne?

Som nævnt under svar på spørgsmål 5A har valget af organiseringsmodel ikke umiddelbar indvirkning på kvaliteten eller omkostningerne forbundet med borgerservicingen, så længe betjeningen af borgerne varetages af Vestforbrænding,

Samarbejdet og dialogen er vigtig

En meget væsentlig parameter for at kunne levere en god kundeservice er, at der skal være en god dialog og et godt samarbejde mellem de forskellige enheder – her fx kundeservicefunktionen og kørselsafdelingen/chaufførerne.

Der er ikke nødvendigvis større risiko for dårligt samarbejde mellem to enheder, fordi de ikke er i samme selskab, men det må alt andet lige formodes at være nemmere at få taget hånd om misforståelser og kulturforskelle, når lederne for de involverede medarbejdere er en del af en fælles ledelse i det samme firma med fælles kultur og værdier.