

Borgmester Erik Nielsen
Rødovre Kommune

DATO: 11-05-2015

**/ ANALYSE AF POTENTIALET VED ET EVENTUELT TÆTTERE/UDBYGGET
SAMARBEJDE MELLEM VEKS, KARA/NOVEREN OG VESTFORBRÆNDING OM
AFFALD OG VARME**

Kære Erik Nielsen

I forlængelse af orienteringsmødet den 22. januar 2015 på ParkInn om potentialet ved et muligt tættere/udbygget samarbejde mellem VEKS, KARA/NOVEREN og Vestforbrænding vil vi hermed gerne give en uddybende og bredere orientering om analysearbejdet og det videre arbejde, som er igangsat efterfølgende.

Foranalysen "Ledelsesresumé - Samarbejde: Affald og varme – foranalyse: Potentialeafklaring vedrørende fusion og forpligtende samarbejde indenfor affald og varme mellem VEKS, KARA/NOVEREN og Vestforbrænding" der lå til grund for orienteringsmødet vedlægges sammen med et ekstrakt, der gennemgår baggrund, synergier, det strategiske perspektiv samt de næste skridt, og giver dermed mulighed for en orientering af de enkelte byråd.¹

Som bekendt er baggrunden for, at de tre selskaber har iværksat analysearbejdet:

- Bidrage til en konsolidering af affalds- og energisektoren med henblik på en omstilling væk fra fossile brændsler og omstilling til øget genanvendelse.
- Effektiviseringskravet på MDKK 200 (aftale om kommunernes økonomi for 2015).
- Effektiviseringskravet på MDKK 500 indenfor fjernvarme (vækstpakken maj 2014).
- Forventning om ændret regulering af erhvervsaffald til energiudnyttelse.
- Regeringens ressourceplan med krav om 50 % genanvendelse inden 2022.
- Strategisk energiplanlægning på tværs af kommunegrænser.

Foranalysen viser et effektiviseringspotentiale i scenario 2 på op til 377 millioner kr. om året. Disse frigjorte midler kan dels imødekomme regeringens og folketingets krav om effektivisering af affalds- og varmesektoren og dels kunne geninvesteres med henblik på at nå klima- og miljømål og ressourceplanens mål om 50 % genanvendelse i 2022.

¹ Desuden vedlægges et arbejdsudkast til en uddybende rapport "Samarbejde: Affald og varme – foranalyse: Potentialeafklaring vedrørende fusion og forpligtende samarbejde indenfor affald og varme mellem VEKS, KARA/NOVEREN og Vestforbrænding"

De vedlagte materialer giver baggrund og oplysninger til kommunalbestyrelsens medlemmer, men vi vil naturligvis gerne supplere med yderligere orienteringsmøder, hvilket vi har noteret os en interesse for i ejerkredsen.

En kvalificering og udbygning af det foreliggende materiale er igangsat og forventes afsluttet omkring sommerferien 2015 med henblik på, at der kan igangsættes en politisk proces i efteråret 2015.

Spørgsmål om det foreliggende materiale kan rettes til undertegnede.

Venlig hilsen



Steen Christiansen

VEKS
Formand



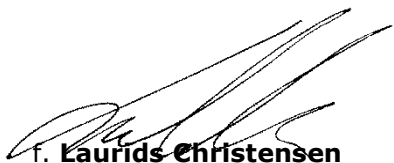
Niels Hörup

KARA/NOVEREN
Formand



Ole Bondo

Vestforbrænding
Formand



f. Laurids Christensen

VEKS
Næstformand



John Harpøth

KARA/NOVEREN
Næstformand



Hans Toft

Vestforbrænding
Næstformand

EKSTRAKT

POTENTIALET I AFFALDS- OG VARMESektoren FORPLIGTER

Det er nødvendigt at overveje en ny struktur i affalds- og varmesektoren. Baggrunden er, at det er centralt politisk besluttet, at fjernvarmesektoren i Danmark skal effektivisere for 500 millioner årligt, og at affaldsforbrændingssektoren i Danmark ligeledes skal effektivisere for 200 millioner årligt fra 2020. Derudover stiller ressourceplanen for affaldshåndtering krav om øget genanvendelse, mens energiaftalen stiller krav om udfasning af fossile brændsler.

VEKS, KARA/NOVEREN og Vestforbrænding vil gerne tage ansvar for en omstilling, der kan realisere effektiviseringskravene til gavn for borgerne og økonomisk bidrage til en omstilling væk fra fossile brændsler. Desuden vil selskaberne gerne bidrage til omstilling til øget genanvendelse gennem en tættere kobling af affalds- og varmesystemet, samtidig med at vi sikrer den nødvendige balance mellem effektive løsninger, ejerkommunernes interesser og kommunalbestyrelsernes muligheder for at agere på egne vegne og sammen med borgerne.

Derfor har VEKS, KARA/NOVEREN og Vestforbrænding sat sig for at undersøge potentialet ved et muligt tættere samarbejde indenfor affalds- og varmeopgaver i de 29 ejerkommuner. De indledende analyser viser, at der er et potentiale for effektiviseringer på mellem 268 og 377 millioner kr. årligt.

Det er så store beløb, at det er nødvendigt at forholde sig til spørgsmålet politisk. Og det er penge, der vil blive brug for til realisering af øget genanvendelse og realisering af strategisk energiplanlægning.

Arbejdet indtil nu

De tre selskaber har udarbejdet en foranalyse i samarbejde med PwC, Rambøll og Bech-Bruun. Resultatet er sammenfattet i vedlagte:

- *"Ledelsesresume - Samarbejde: Affald og varme – foranalyse
Potentialeafklaring vedrørende fusion og forpligtende samarbejde indenfor affald og varme mellem VEKS, KARA/NOVEREN og Vestforbrænding"*

Foranalysen viser, at der grundlæggende er tre mulige trin for at realisere et væsentligt potentiale og imødekomme de øgede krav til både effektivisering og ressourceudnyttelse.

Scenario 1:

En fælles ledelse mellem de tre selskaber, der tager udgangspunkt i de aktiviteter, der er i de tre selskaber i dag.

Scenario 2:

I tillæg til scenario 1 overførsel af yderligere opgaver indenfor affald og varme fra ejerkommunerne.

Scenario 3:

I tillæg til scenario 2 – udvidelse af samarbejde med *private* varmeselskaber i kommunerne.

Det er forudsat i scenario 1, at den naturlige måde at organisere sig på er med en fælles ledelse for de tre nuværende selskaber. Dette er således også fundamentet for at realisere gevinsterne i scenario 2 og scenario 3.

Konsekvenser af de forskellige scenarier skitseres herefter.

Gennemføres scenario 1, skabes en arbejdsplads med ca. 500 medarbejdere. Det bliver således en større organisation med mulighed for øget specialisering, tiltrækning af stærkere kompetencer og etablering af en enhed, der har økonomisk grundlag for stærke støbsfunktioner. De samlede økonomiske synergier i scenario 1 vurderer PwC, Rambøll og Bech-Bruun til at være mellem 86 og 110 mio. kr. årligt - hovedsageligt fundet i drift og administration.

Scenario 2 vil indebære en styrkelse af både affalds- og varmeområdet. Ved at få sammenlagt så stor en del af den samlede varmforsyning i området, vil selskabet/koncernen samtidig kunne skabe bedre forudsætninger for at implementere en strategisk energiplanlægning på tværs af alle ejerkommuner.

Og ved at samle affaldsplanlægning og styring af affaldsindsamling vil man kunne skabe økonomisk effektivitet og få et helt andet afsæt for at kunne optimere ressourcerne i affaldet.

I tillæg til synergier identificeret i scenario 1, er det vurderet, at der kan findes yderligere mellem 160 og 234 mio. kr. i scenario 2. Samlet set giver scenario 1 og 2 således et effektiviseringspotentiale på mellem 246 og 344 mio. kr.

Scenario 3 forudsætter, at 36 *private* varmforsyninger overføres til det fælles selskab. Det øger mulighederne for at realisere yderligere teknisk synergi, og det vil medvirke til at skabe et stærkt fagligt miljø med erfaringsudveksling og tværgående support. I scenario 3 vurderes den økonomiske synergi til yderligere mellem 22 og 33 mio. kr.

Gennemføres scenario 1-3 vil der findes økonomisk synergi for mellem 268 og 377 mio. kr.

En oprettelse af et selskab/koncern (scenario 1) skaber én ledelse, med én klar strategi, i én effektiv organisation. En mulig fusion af VEKS, KARA/NOVEREN og Vestforbrænding, vil således øge ejerkommunernes værdier i selskabet/koncernen til gavn for ejerkommunernes borgere.

Vælger man samtidig at flytte affalds- og kommunale varmeopgaver fra ejerkommunerne til det nye fælles selskab/koncern (scenario 2), vil man yderligere kunne effektivisere området. Og det vil gøre alle ejerkommunerne i stand til at realisere deres del af de politiske klima- og miljømål.

Ud over den økonomiske gevinst, kan ejerkommunerne give den nye ledelse et klart mandat til at nå de politiske mål. De frigjorte ressourcer kan geninvesteres i området, og på den måde bliver ejerkommunerne også styrket.

Scenario 3: Varmeopgaver fra private aktører i oplandet	Scenario 3 effektivisering: 22-33 mio. kr.	I alt 268-377 mio. kr.
Scenario 2: Affald og varmeopgaver fra ejerkommuner i oplandet	Scenario 2 effektivisering: 160-234 mio. kr.	I alt 246-344 mio. kr.
Scenario 1: Fælles selskab/koncern oprettes (VEKS, KARA/NOVEREN og Vestforbrænding)	Scenario 1 effektivisering: 86-110 mio. kr.	I alt 86-110 mio. kr.

Synergi skabes i bredden

Et nyt fusioneret selskab/koncern vil alene skulle fokusere på opgaver indenfor affald og varme fra de 29 ejerkommuner.

Affaldsopgaverne omfatter indsamling, genanvendelse, energiudnyttelse, genbrugsstationer, kompostering, deponi, håndtering af farligt affald samt kommuneservice (administrative opgaver). Varmeopgaverne omfatter varmeproduktion og varmedistribution.

Som det ses af nedenstående tabel, vil det nye fusionerede selskab/koncern varetage en bred portefølje af opgaver. Det er i bredden af både opgaver og antal dækkede kommuner, at der kan findes betydelige effektiviseringer.

Selskabssynergi	Affaldssynergi	Varmesynergi
<p><u>Administration</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimeret organisation • Færre omkostninger • Fælles domicil • Fælles IT <p><u>Teknik – drift</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Højere pris for genbrugsmaterialer • Optimeret organisation • Koordineret anlægsrevision • Koordineret energibesparelser • Lukning af et deponi • Optimering af kapacitetsudnyttelse 	<p><u>Administration</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ens planlægning • Ens regulativer • Fælles fakturering og afregning • Fælles rapportering til myndigheder • Vedligeholdelse af IT • Kundeservice • Intern service <p><u>Teknik – drift</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fælles og ens affaldsindsamling • Fælles og ens driftsstyring • Optimeret drift af genbrugsstationer • Fælles indkøb 	<p><u>Administration</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fælles fakturering og afregning • Fælles rapportering til myndigheder • Vedligeholdelse af IT • Kundeservice • Intern service <p><u>Teknik – drift</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reduceret bemanning til produktion og distribution • Fælles vedligeholdelse af varmenet • Strategisk energiplanlægning på tværs af kommunegrænser • Skabe større sammenhæng i varmesystemet <p><u>Teknik – anlæg</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Skalafordele ved udbud af opgaver

Som det ses af tabellen, er der mange synergier i en fusion. En fusion betyder en reduktion i antallet af ansatte, også på direktionsgangen, men de store besparelser findes også i skalafordele ved at være en større organisation i øvrigt. Det gælder både for udgifter og indtægter.

Muligheder for forbedret CO₂-regnskab efter en effektivisering

Udover en forbedret økonomi vil ét fælles selskab/koncern kunne sikre hurtigere omstilling til CO₂ neutrale brændsler. Det skyldes dels at konvertering af naturgaskunder til fjernvarme kan realiseres hurtigere, og dels at der i vinterhalvåret vil være synergi i spidsbelastningsperioderne, hvilket vil minimere brug af olie og naturgas.

Effektivisering af affaldsindsamling vil desuden spare både brændstof og CO₂.

Præsenteret lidt firkantet; en masse skraldebiler kører tomme rundt i oplandene, fordi man samler ind for hver enkelt kommune, og skraldebilerne kan derfor ikke tage affald med på vejen igennem en anden kommune. Med en overordnet planlægning af affaldsindsamlingen i en fusion vil det blive muligt i langt større grad at undgå tomkørsel. Færre timer på vejene for de tunge skraldebiler giver et bedre CO₂-regnskab og en bedre bundlinje.

Effektivisering skaber frirum til yderligere indsatser

Der forventes genanvendt op til dobbelt så meget affald i 2030.

På affaldssiden betyder det, at der er behov for nye beholdere og for mere og smartere indsamling. Der er brug for mere kommunikation og rådgivning til borgerne for at få udsortert i de rene mulige fraktioner. Der skal bygges sorteringsanlæg, der kan tage sig af de fraktioner, der ikke er kildesortert.

Der skal gennemføres en større grad af udsortering af organisk affald. Og skal dette give mening, skal der samtidig bygges nyt biogasanlæg, som kan producere brændstof f.eks. til transportsektoren. Der er altså en lang række andre tiltag, der står og venter i den nærmere fremtid. Tiltag der koster penge, men som vi ikke kan lade være med at igangsætte, hvis vi skal leve op til såvel ressourceplan som vores generelle ansvar for de kommende generationer.

Ved en effektivisering skaber vi et økonomisk råderum i kommunerne, der kan anvendes på netop disse tiltag. Således sikrer en fusion såvel en bedre økonomi som en bedre ressourceudnyttelse i alle 29 kommuner.

Den politiske drøftelse

Foranalysen har været drøftet i de tre selskabers bestyrelse samt på et møde for alle ejerkommunernes borgmestre den 22. januar 2015.

Konklusionen fra denne proces er, at udfordringernes omfang og potentialets størrelse er af et så stort omfang, at processen fortsætter med henblik på at kvalificere og færdiggøre analysearbejdet til brug for en politisk drøftelse i efteråret 2015.

De næste skridt i arbejdet

I det kommende arbejde med en kvalificering af foranalysen og en større udfoldelse af de endelige konsekvenser, bliver ejerkommunerne knyttet tættere til processen.

Dette sker ved en udvidelse af den politiske styregruppe med næstformændene i de tre selskaber, samt ved at inddrage forvaltningsdirektører fra en række kommuner efter aftale med de enkelte ejerkommuner. De skal bistå rådgiverne og de tre selskabsdirektører i arbejdet. De skal hjælpe med at tilvejebringe et fælles beslutningsgrundlag med forslag til struktur for et muligt sammenlagt selskab/koncern til varetagelse af kommunale aktiviteter indenfor affald og varme.

For at kvalificere den foreliggende analyse og tilvejebringe et fyldestgørende beslutningsgrundlag vil vi udarbejde følgende materialer:

- Juridisk notat om mulig organisering og struktur i et § 60 – selskab, herunder hvordan den enkelte kommune får indflydelse i det fremtidige selskab/koncern.
- Principper for åbningsbalance, ejerfordeling og takstforhold.
- Nærmere beskrivelse af hvor synergierne findes, herunder hvilke specifikke affaldsaktiviteter, der tænkes overdraget fra kommunerne.
- Yderligere sandsynliggørelse af synergipotentialet.
- En fælles strategi og vision.
- Et udkast til tidsplan for en videre proces.

Tidsplan

Det er målet, at ovenstående proces skal være afsluttet inden sommerferien 2015 med henblik på, at den politiske proces kan igangsættes i efteråret 2015. Som opstart til den politiske proces vil vi tage initiativ til en bred orientering af det politiske niveau i alle ejerkommunerne.

Roskilde, den 11. maj 2015



Steen Christiansen

VEKS
Formand



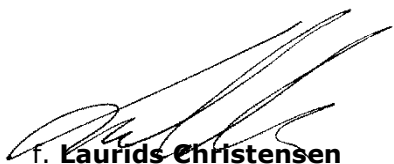
Niels Hörup

KARA/NOVEREN
Formand



Ole Bondo

Vestforbrænding
Formand



f. Laurids Christensen

VEKS
Næstformand



John Harpøth

KARA/NOVEREN
Næstformand



Hans Toft

Vestforbrænding
Næstformand