



Reformen på affaldsområdet – kom godt i gang

Der er meget i spil i affaldssektoren for øjeblikket. Mange politiske aftaler påvirker enkeltvis og samlet kommunernes rolle i affaldssektoren på mange måder. Vi giver input til en proces for udskillelse af driftsopgaverne på affaldsområdet fra den kommunale forvaltning.

Den nuværende organisering af kommunernes affaldsopgaver er meget forskellig fra kommune til kommune. Det betyder, at der er mange overvejelser, hvor det ikke nødvendigvis er let at genbruge nabokommunens erfaringer. Men alle kommuner, og særligt dem, der ikke allerede har udskilt affaldsområdet til et selskab, har brug for at lægge en plan for, hvordan man på en god måde kan begynde at forberede gennemførelsen af affaldsreformen i den enkelte kommune.

Processen: Start i god tid

Der er lavet en række politiske aftaler om affaldsområdet, herunder om selskabsgørelse af indsamlingsopgaverne. Det fremgår af regeringsgrundlaget, at forlig, der er indgået, vil blive respekteret. Men der er endnu ikke vedtaget lovgivning, så vi kender ikke frister og de endelige juridiske rammer endnu.

Skal man så ikke bare vente, indtil de lovgivningsmæssige rammer er på plads? Nej, det anbefaler vi ikke. For det første tager det tid at tænke sig godt om. Og det skal både forvaltningen og politikerne. Hvilke kriterier er vigtige for os – borgernærhed til opgaven, eller at vi bliver en del af en større enhed, der har et stort potentiale for at skabe innovation og effektivisering? Det tager også tid at afstemme processerne, hvis flere kommuner vil arbejde sammen – uanset om det er gennem et § 60-fællesskab, hvor der etableres et datterselskab til indsamlingsopgaven, eller flere kommuner vil have et fælles "stand alone" indsamlingsselskab.

Hvis man venter, indtil lovgivningen er på plads, kan det lede til et komprimeret forløb. Det presser medarbejderne (der jo også skal sørge for driften parallelt med udskillelsen), og det fratager politikerne muligheden for at afsøge,

drøfte og genbesøge alle potentielle organiseringsmodeller.

Hvor skal vi hen?

Processen kan med fordel struktureres omkring følgende led:

- Status: Hvordan er opgaven organiseret i dag, og hvad er rammevilkårene?
- Politisk drøftelse af kriterier: Hvilke kriterier vil vi lægge vægt på ved valg af ny organisering?
- Afklaring af mulighedsrummet: Hvad er mulighederne for den fremtidige organisering (alene/sammen med andre; kun affald/multiforsyning; via § 60-fællesskab), og hvor godt imødekommer hver af dem vores kriterier?
- Principbeslutning: Vurderingen af mulighedsrummet forelægges, og der træffes politisk beslutning om, hvilken model forvaltningen skal arbejde videre på.
- Forberedelse: Gennemgang af kontrakter, fastlæggelse af, hvem der skal virksomhedsoverdrages, og udarbejdelse af selskabsdokumenter.
- Endelig beslutning: Politisk godkendelse af selskabsdokumenter, værdiansættelse, ejerfordeling etc.

- Eksekvering: Selskabsgørelsen finder sted; herunder overdrages medarbejdere, aktiver og passiver til det nye selskab, og bestyrelse og direktion tiltræder.
- Drift og implementering: Den nye ledelse overtager driftsopgaven og får implementeret samarbejdet.

Nogle af sporene – særligt forberedelsen – foregår parallelt med andre. Her er det vigtigt, at opgaven påbegyndes tidligt, særligt i forhold til it-licenser mv.

Organisering af processen

Først og fremmest er det vigtigt, at der afsættes ressourcer til opgaven. At være tovholder på at gennemføre en selskabsudskillelse er ikke noget, man bare kan lægge oveni en medarbejders øvrige opgaver. Også andre kernepersoner i processen skal afsætte den fornødne tid til projektet.

Dernæst er det en god idé at inddrage alle interessenter, da det på sigt er tidsbesparende og skaber en bedre kvalitet. Det gælder fx leverandører, borgere, og andre kommuner, som man allerede arbejder sammen med. Også internt i kommunen er der behov for at sikre samspil med planer, drift mv.

Det er især vigtigt at holde medarbejderne orienteret. Det gælder alle berørte medarbejdere – både dem, som skal overdrages sammen med affaldsaktiviteterne, og dem, som bliver tilbage på affaldsområdet – herunder også dem, der har snitflader til affaldsdriften (økonomi, HR, administration, teknisk forvaltning mv.). Selvom der ikke er noget nyt, kan det være en god idé jævnligt at udsende et kort nyhedsbrev, da tavshed kan skabe bekymring og utryghed.

Den praktiske forberedelse

Som nævnt bør man gå i gang med den praktiske forberedelse tidligt, og den vil forløbe parallelt med de øvrige trin.

Formålet med forberedelsesfasen er blandt andet entydigt at få fastlagt, hvilke kontrakter, aktiver, passiver og medarbejdere, der bliver i kommunen, henholdsvis skal overdrages til selskabet. Der vil både være mindre anskaffelser (borde, pc'er mv.) og større aktiver (fx biler og indsamlingsskuber), der skal overdrages til selskabet. Hvis der er lån i fx biler, skal det håndteres. Det skal afklares, hvor selskabet skal "bo" og eventuelt indgås lejeaftale. Hvis kommunen har valgt at tegne forsikring på området, skal forsikringen håndteres og eventuelt deles op.

Selvom man skulle tro, at det ikke havde den store betydning, om en medarbejder, der laver præcis samme opgaver med præcis samme programmer, er ansat i kommunen eller i et kommunalt selskab, skal it-licenser også håndteres. Erfaringsmæssigt kræver netop den del betydelig forhandling og tid, hvis man vil undgå store ekstraudgifter til software-leverandører.

Medarbejderne

Nogle medarbejdere på området vil skulle forblive ansat i kommunen, andre vil blive virksomhedsoverdraget til selskabet. Det er vigtigt, at der både er de rette kompetencer tilbage i kommunen, og at selskabet også får de medarbejdere, der er brug for.

Det endelige snit mellem de kommunale opgaver og de opgaver, der skal selskabsgøres, kendes endnu ikke. I den politiske aftale fra 30. august 2022 fremgår det, at selskabet skal stå for

indsamlingen eller – hvis opgaven er udliciteret – være kontraktholder. Det forventes, at også genbrugspladserne (eller i hvert fald driften af dem) skal selskabsgøres, hvorimod det forventes, at deponier ikke skal. Men hvad med fx ansvaret for indsamling af herreløst affald?

Usikkerhederne betyder, at den endelige afklaring af, hvem der skal blive i kommunen, og hvem der skal virksomhedsoverdrages, først kan ske, når lovgivningen er på plads. Det kan i sig selv skabe usikkerhed, at ledelsen ikke kan melde noget endeligt ud endnu, men hvis man er tydelig om, at udmeldingen afventer Folketinget, kan man måske afbøde noget af usikkerheden.

Ny webinarserie:

Selskabsgørelse af affaldsopgaverne

Arbejder du – eller en af dine kolleger – med selskabsgørelse af affaldsområdet? Så følg med i Hortens nye webinarserie, hvor vi på en halv time den sidste mandag i hver måned giver gode råd til processen.

Du kan møde Hortens egne eksperter på området – Line Markert, Rikke Søgaard Berth, Henriette Soja og Klavs Gravesen – som tager fat på de juridiske aspekter af selskabsgørelsen. Med på panelet er en række eksterne eksperter, der på skift bidrager med

tværfaglige input og konkrete erfaringer: Laila Kildesgaard, tidl. direktør i KL, nu Steder Skaber Folk, Thomas Lyhne fra Nexus Konsulenterne og Lars Therkildsen, som er bestyrelsesmedlem i en række offentligt ejede selskaber og selvstændig konsulent.

Næste webinar sendes mandag 27. marts kl. 9.00-9.30.

Tilmeld dig på horten.dk/events.



Rikke Søgaard Berth
Partner, advokat
rsb@horten.dk



Line Markert
Partner, advokat
lma@horten.dk



Klavs V. Gravesen
Partner, advokat
kvg@horten.dk