

Bilag 2

Philip Heymans Allé 7
DK-2900 Hellerup
Tel +45 3334 4000

J.nr. 199809

KOMMISSORIUM FOR ANALYSE AF MODELLER FOR SELSKABSGØRELSE AF I/S AMAGER RESSOURCECENTER

1. OPDRAG OG BAGGRUND

En række politiske aftaler, som er ved at blive gennemført i lovgivningen, indebærer, at opgaverne med indsamling, sortering og forbrænding af affald skal selskabsgøres.¹ Opgaverne varetages i dag typisk af § 60-fællesskaber eller af kommunerne selv, eventuelt med inddragelse af private aktører. Der vil fremover være krav om, at opgaverne udføres i regi af aktie- eller anpartsselskaber.²

Parallelt med kravet om selskabsgørelse af forbrændingsanlæg indføres også tvungent udbud af affald til forbrænding. Det betyder, at kommunerne fra 1. juli 2025 ikke længere vil kunne anvise affald indsamlet i deres geografiske område til forbrænding på et bestemt forbrændingsanlæg. Anlæggene skal således byde på affaldet i konkurrence med hinanden.

Ovenstående medfører omfattende og grundlæggende ændringer i affaldsværdikæden og i kommunernes styring med og indflydelse på håndteringen af affaldet.

Som **Bilag 1** vedlægges et overblik over reformerne på affaldsområdet og betydningen heraf.

De fem kommuner (Dragør, Frederiksberg, Hvidovre, København og Tårnby), der ejer I/S Amager Ressourcecenter (i det følgende anvendes "ARC" om I/S'et), ønsker i lyset af den fremtidige regulering at få en beskrivelse og vurdering af en række nærmere beskrevne modeller for den fremtidige organisering af de opgavetyper, der i dag varetages af ARC.

¹ For så vidt angår indsamling forventes udkast til lovforslag sendt i høring ultimo 2023. I forhold til sorteringsopgaverne følger kravet om selskabsgørelse og privatisering af lov nr. 898 af 21. juni 2022, og endelig er der for så vidt angår forbrænding den 2. juni 2023 vedtaget lovforslag nr. L 115 af 26. april 2023. Lovforslag nr. L 115 indeholder enkelte undtagelser fra kravet om selskabsgørelse; det lægges til grund, at ARC ikke omfattes heraf.

² Enkelte opgaver forventes ikke omfattet af kravet om, henholdsvis mulighed for selskabsgørelse, herunder deponi.

ARC varetager sortering af affald,³ drift af genbrugspladser og forbrænding af affald (energiproduktion). Derudover forestår ARC indsamling af affald for Dragør, Københavns og Tårnby kommuner.⁴

Eftersom Hvidovre og Frederiksberg kommuner ikke er en del ARCs indsamlingsopgaver, laver de to kommuner selvstændige vurderinger af selskabsgørelsen af indsamlingsopgaverne. Vurdering af indsamlingsopgaven vedrører således alene de tre ejerkommuner, der i dag har placeret opgaven i ARC, altså Dragør, Tårnby og København.

Som det fremgår af nedenstående økonomiske nøgletal, er ARC som følge af det nye forbrændingsanlæg et gældstungt selskab med en lav soliditetsgrad. Krav om betaling af garantiprovision vil påvirke ARCs økonomi.⁵

| Nøgletal | 2022 | 2021 |
|--------------------|----------------|----------------|
| Omsætning | 1.396 mio. kr. | 1.180 mio. kr. |
| Resultat | 31 mio. kr. | -33 mio. kr. |
| Aktiver | 4.242 mio. kr. | 4.127 mio. kr. |
| Egenkapital | 480 mio. kr. | 53 mio. kr. |
| Gæld i alt | 3.653 mio. kr. | 3.971 mio. kr. |
| Heraf gæld til CTR | 1.853 mio. kr. | 0 mio. kr. |
| Soliditetsgrad | 11 pct. | 1 pct. |
| EBITDA | 248 mio. kr. | 236 mio. kr. |
| Nettorenteudgift | 28 mio. kr. | 50 mio. kr. |
| Antal ansatte | 306 | 265 |

For at skabe et helhedsbillede omfatter analysen alle de typer opgaver, der i dag varetages af ARC, selvom de endelige lovgivningsmæssige rammer ikke er kendt endnu. Da analysen forventes afleveret omkring årsskiftet 2023/24, jf. pkt. 4 nedenfor, forventes rammerne dog at ligge mere fast på dette tidspunkt, end de er ved udarbejdelsen af kommissoriet.

2. FORMÅL MED KOMMISSORIET

Kommissoriet skal danne rammen for en analyse af den økonomiske situation med en gæld i det eksisterende selskab på 3,653 mia. kr. I analysen vurderes den økonomiske robusthed forbundet med den fremtidige drift af ARC i en ny selskabsgjort konstruktion og herunder ejerkommunernes omkostninger for-

³ ARC har opnået en dispensation til etablering og drift af sortering, hvilket også indebærer en dispensation fra selskabsgørelsen. Det vil være en del af analysen at vurdere, om der vil være fordele ved en selskabsudskillelse.

⁴ ARC er herudover medejer af AV Miljø I/S og SMOKA I/S, der udfører opgaver, som ikke forventes selskabsgjort. ARCs fremtidige medejerskab af disse I/S'er vil blive behandlet i analysen, i det omfang dette er relevant i forhold til de undersøgte modeller, jf. pkt. 3.1.

⁵ Nøgletal og dette afsnit er leveret af Københavns Kommune.

bundet med liberaliseringen. Herunder indgår mulighederne for sammenlægning med andre selskaber, kapitalisering af nuværende aktiver i ARC, øget affaldsmængder m.v. EY, der tidligere har analyseret ARC's økonomi, eller andet revisionsfirma, gennemfører de økonomiske vurderinger.

Som grundlag for analysen foretages en redegørelse for ARC's rolle i fjernvarmesystemet i forhold til bl.a. forsyningssikkerhed i ejerkommunerne, herunder konsekvenserne herfor hvis ARC's produktion ophører.

Herudover analyseres nedenstående modeller for den fremtidige organisering af de opgaver, ARC varetager i dag. Analysen skal omfatte fordele og ulemper ved de forskellige modeller og skal i det omfang det er muligt, indeholde anbefalinger, der sikrer den meste bæredygtige økonomi for ejerkommunerne.

Formålet med rapporten er at give ejerkommunerne et grundlag for en politisk beslutning om den fremtidige økonomi og organisering af i første omgang forbrændingsanlægget, men også de øvrige opgaver i ARC, så ejerkommunerne kan træffe politisk beslutning om den overordnede model for den fremtidige organisering.

Der er lagt op til en transparent proces, hvor ARC's bestyrelse inddrages løbende. Der gennemføres en juridisk vurdering af bestyrelsens ansvarsforhold i lyset af den netop vedtagne lovgivning på affaldsområdet, da bestyrelsen har ansvaret for ARC's drift og økonomiske forhold.

Formålet med analysen er endvidere, at etablere et opdateret overblik over selskabets økonomiske robusthed og evt. tiltag, som kan bidrage til at styrke den.

3. KOMMISSORIETS INDHOLD

3.1 Modellerne

Rapporten skal indeholde en analyse af følgende overordnede modeller:

Model I

Udskillelse af ARCs aktiviteter i aktieselskaber i en holdingstruktur under det eksisterende ARC, eventuelt således at sorteringsopgaven forbliver i ARC.

Model II

Udskillelse af forbrændingsanlægget i et selskab ejet af ARC, mens indsamlingsopgaverne for tre ejerkommuner placeres i et fælles eller flere særskilte kommunalt ejede selskaber med kommunerne som (direkte) ejere. Det vurderes, hvor drift af genbrugspladser, hhv. sorteringsopgaven kan placeres.

Model III

Udskillelse af de nuværende indsamlingsopgaver for tre ejerkommuner, drift af genbrugspladser og forbrændingsaktiviteten til selskaber, der placeres i andre selskaber, og vurdering af hvor sorteringsopgaven kan placeres. I den forbindelse vurderes også mulighed for sammenlægning med andre affaldsforbrændingsanlæg.

-0-

Hver model vil kunne indeholde et antal varianter. Ved varianter, hvor alle ARCs aktiviteter udskilles, vurderes en opløsning af interessentskabet og håndtering af medejerskabet til AV Miljø I/S og SMOKA I/S.

Såfremt det i analysen vurderes relevant, kan der desuden analyseres andre modeller.

3.2 Elementer i analysen af modellerne

Analysen foretages ud fra følgende beskrivelser og parametre:

- Modellens organisatoriske karakteristika.
- Styringsmuligheder for den enkelte ejerkommune som (direkte/indirekte) ejer, herunder bestyrelsesforhold, ejerstrategi mv.
- Den enkelte ejerkommunes styringsmuligheder som myndighed.
- Ansvar for ARCs bestyrelse i processen med selskabsførelse, hhv. i den nye organisering, herunder grænsefladen til ejernes ansvar og spørgsmålet om varsling af ændringer i rollefordelingen.
- Muligheder og vilkår for samhandel med et fælles serviceselskab.
- Konsekvenser for medarbejderne (virksomhedsoverdragelsesloven etc.).
- En vurdering af, hvorvidt der bør foretages ansøgning om fristforlængelse til Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet.
- Økonomiske forhold:
 - Selskabsførelse, herunder proforma åbningsbalancer og værdiindikation på de forskellige aktiviteter med henblik på vurdering af mulighed for stiftelse, der ikke er til underkurs.
 - Driftsøkonomi, herunder prisfastsættelse af serviceydelser, betydning for taksterne, effektiviseringspotentiale, meromkostninger ved lån, likviditetsbehov, vurdering af mængder til behandling (herunder muligheder for import) og sammensætning heraf etc.
 - Øvrige økonomiske forhold, herunder momsmæssige forhold, skattemæssige forhold, afgiftsmæssige forhold etc.

- Behov for aftalegrundlag (ejeraftale, vedtægter etc.) og de forhold, der bør reguleres heri.
- Modregningsreglernes betydning både ved etablering af modellen og ved fremtidige ændringer.
- Håndtering af eventuelle resterende opgaver i ARC.

3.3 Økonomi

Analysen skal skabe overblik over selskabets økonomiske robusthed i forskelle scenarier – herunder et baseline-scenarie og under forskelle forudsætninger om udviklingen i affaldsmængder, priser mv. og i forlængelse heraf beskrive relevante handlemuligheder.

4. MILEPÆLE

Ejerkommunernes proces

Kommissoriet godkendes af ejerkommunerne i løbet af efteråret 2023.

Analysen af de i kommissoriet beskrevne modeller udarbejdes, så rapporten afleveres ca. 2 måneder efter sidste politiske beslutning er truffet.

Ejerkommunerne træffer politisk beslutning om valg af overordnet model primo 2024 og får sidenhen forelagt principper for gennemførelse af den valgte model. De endelige selskabsdokumenter forelægges endvidere til politisk godkendelse.

I løbet af 2024 gennemføres den valgte model, eventuelt således at selskabsgørelsen af indsamlingsopgaven først sker i 2025.

Der er tale om komplekse processer, herunder som følge af behovet for koordinering mellem mange aktører. Det betyder, at der er behov for smidige og hurtige processer for at kunne nå i mål med selskabsgørelsen inden de lovfastsatte frister.

Som **Bilag 2** vedlægges en overordnet tidsplan for processen.

Lovgivningens frister

Lovgivningen om selskabsgørelse af *sorteringsanlæg* er vedtaget og indebærer krav om selskabsgørelse og sidenhen privatisering. ARC har dog en dispensation fra disse krav.

Lovgivningen om selskabsgørelsen af *forbrændingsanlæggene* indebærer, at forbrændingsanlægget skal være udskilt til et selvstændigt selskab senest 1. januar 2025. Aftaler om forbrænding af kommunernes affald skal træde i kraft 1. juli 2025.

Udkast til lovforslag om selskabsgørelse af *de øvrige opgaver (indsamling mv.)* forventes sendt i høring ultimo 2023. Ifølge den politiske aftale skal reglerne om selskabsgørelse træde i kraft i 2024. Det indebærer formentlig, at udskillelsen skal være gennemført i løbet af 2025.

5. ØKONOMI

Udgifterne til rådgivere afholdes af ejerkommunerne efter deres forholdsmæssige ejerandel af ARC og forventes i det væsentligste at kunne afholdes af det takstfinansierede område. Det afklares, i hvilket omfang ejerkommunerne kan lade ARC afholde udgifterne.

6. ORGANISERING

Kommunalbestyrelser/Borgerrepræsentationen

Følgende beslutninger forelægges til politisk godkendelse:

- Endelig godkendelse af kommissorium.
- Endelig beslutning om overordnet valg af model inklusive vurdering af økonomiske konsekvenser for ejerkommunerne.
- Principper for de overordnede rammer for styringsmodel/governance-struktur.
- Endelig godkendelse af selskabsdokumenter.

Politisk styregruppe

Der etableres en politisk styregruppe med deltagelse af ejerkommunernes borgmestre; fra Københavns Kommune både overborgmesteren og teknik- og miljøborgmesteren. Formandskabet for ARC deltager som udgangspunkt i gruppens møder.

Administrativ styregruppe

Den administrative styregruppe forbereder sager til den politiske styregruppe, henholdsvis til behandling i kommunalbestyrelser/Borgerrepræsentationen. Hver ejerkommune udpeger en person fra den administrative ledelse til styregruppen, Københavns Kommune dog en person fra både Økonomiforvaltningen og Teknik- og Miljøforvaltningen. ARCs direktør deltager som udgangspunkt i gruppens møder.

Arbejdsgruppe

Den administrative arbejdsgruppe har den løbende dialog med rådgiverne og forbereder sager til den administrative styregruppe. Hver ejerkommune udpeger 2-3 repræsentanter til gruppen, Københavns Kommune dog 2 personer fra såvel Økonomiforvaltningen som Teknik- og Miljøforvaltningen. Efter behov kan ARC inviteres til at deltage med en repræsentant i gruppens møder.

Generelt om samarbejdet i analysefasen

Ejerkommunerne lægger vægt på, at analysen skal gennemføres som en transparent, ejerdrevet proces, hvor der sker løbende inddragelse af ARC's bestyrelse, ARC og ARCs viden.

Organiseringen er afspejlet i den overordnede tidsplan i Bilag 2.

BILAG 1**AFFALDSREFORMEN – OVERBLIK OG KONSEKVENSER****1. BAGGRUND OG FORMÅL**

Dette notat giver i afsnit 2 et kort overblik over den eksisterende og forventede kommende lovgivning, der tilsammen udgør affaldsreformen, og i afsnit 3 en beskrivelse af de konsekvenser reformen får for kommunerne.

Notatet er et bilag til et kommissorium for en analyse af den fremtidige organisering af de opgaver, der i dag udføres af ARC.

2. LOVGIVNINGEN

Som opfølgning på politiske aftaler er der vedtaget, hhv. forventes vedtaget lovgivning, der regulerer hele "affaldets vej": Indsamling/genbrugspladser, sortering/materialenyttiggørelse og forbrænding. Da en del af lovkomplekset udestår, er der nogen uvished om de endelige retlige rammer, særligt for så vidt angår rækkevidde af kravet om selskabsgørelse af kommunernes indsamlingsopgaver mv. og fristen for selskabsgørelsen af disse opgaver.

2.1 Indsamling, genbrugspladser mv.

Status: Politisk aftale fra august 2022

Der er ikke udmeldt en præcis tidsplan for udmøntningen, men det er forventningen, at lovforslaget sendes i høring ultimo 2023, fremsættes i starten af 2024 og vedtages inden sommeren 2024. I så fald kan det forventes, at selskabsgørelsen skal være gennemført i 2025.

Formålet med aftalen

Der skal ske en selskabsgørelse af kommunernes levering af "øvrige affaldsydelser". Formålet er at sikre, at ydelserne bliver momspligtige, så der er lige konkurrence mellem offentlig og privat.

Disse opgaver varetages i dag typisk enten i kommunalt regi eller af § 60-fællesskaber, til tider kombineret med udlicitering (fx af indsamlingen).

Kommunerne skal fremover udføre indsamlingsopgaverne mv. i aktie- eller anpartsselskaber. Opgaverne kan udbydes til private, men det er i så fald selskabet (og ikke kommunen eller et § 60-fællesskab), der skal være kontraktholder.

Ydelserne vil fortsat være omfattet af det såkaldte hvile-i-sig-selv-princip, formentlig kombineret med en prisregulering.

Hvilke opgaver skal selskabsføres?

Kravet om udskillelse i selskaber omfatter kommuners levering af affaldsydelser, herunder indsamlings- og udbudsaktiviteter samt tilhørende administration.

Ved indsamlingsaktiviteter forstås henteordninger, hvor affaldet afhentes fra husholdninger, og bringeordninger, hvor borgerne skal aflevere affaldet til genbrugspladsen. Også frivillige ordninger for virksomheder, der producerer affald, som i art og mængde svarer til en husholdning, vil være omfattet. Genbrugspladserne må anses for at blive omfattet af kravet om selskabsførelse.

Ved udbud forstås i hvert fald *udbud af indsamlingsopgaven*, hvis selskabet ikke selv foretager indsamlingen. Vi vurderer herudover, at aftalen også omfatter *udbud af behandling* af det indsamlede genanvendelige og forbrændingsegnete affald. Det bliver i så fald indsamlingsselskabet, der skal fastsætte vægtningen mellem pris og miljøkrav samt selve evalueringsmodellen ved udbud af affald til forbrænding.

Deponier forventes derimod ikke at blive omfattet, men det undersøges fra statens side, om driften af deponier kan omfattes.

2.2 **Sortering/materialenyttiggørelse**

Status: Den politiske aftale fra juni 2020 er gennemført i lovgivningen

Den politiske aftale om kommuners behandling af affald til materialenyttiggørelse (genanvendelse), herunder sortering af affald, blev indarbejdet i lovgivningen i juni 2022.

Formålet med reglerne

Formålet med de nye regler er privatisering for herved at opnå øget genanvendelse og CO₂-reduktioner. Kommuner skal ikke længere behandle affald til materialenyttiggørelse, herunder sortere affaldet. Der er fastsat en overgangsordning og mulighed for dispensation, hvilket ARC har opnået, jf. nedenfor.

ARC's dispensation

ARC har opnået en dispensation, der indebærer, at ARC – trods den nye lovgivning – fortsat må sortere affald egnet til materialenyttiggørelse fra restaffald.

Dispensationen betyder også, at ARC ikke er forpligtet til at udskille sorteringsanlægget i et aktie- eller anpartsselskab.

2.3 **Forbrænding**

Status: Politisk aftale fra juni 2020 er gennemført i lovgivningen

Der er den 2. juni 2023 vedtaget regler, der implementerer aftalens krav om ny organisering af affaldsforbrændingssektoren og konkurrenceudsættelse af forbrændingsegnede affald.

Loven træder i kraft 1. juli 2023, og kravene i loven får virkning fra 1. januar 2025 (krav om selskabsgørelse) og 1. juli 2025 (krav om udbud af det forbrændingsegnede affald).

Formålet med reglerne

Formålet med reglerne er at formindske forbrænding af affald i Danmark, herunder at formindske import af affald, hvilket vil reducere CO₂-udledning. Til dette formål skal det forbrændingsegnede affald konkurrenceudsættes ud fra en forventning om, at markedet vil regulere forbrændingskapaciteten, så den svarer til de danske affaldsmængder. I forløbet er det desuden udmeldt, at lovforslaget ligeledes tilgodeser øget effektivisering.

Formålet opnås gennem en række tiltag, hvoraf de to hovedelementer, der uddybes nedenfor, er:

- Forbrændingsanlæggene skal udskilles til aktie- eller anpartsselskaber.
- Kommunerne kan ikke længere anvise det indsamlede husholdnings- og erhvervsaffald til forbrænding på egne anlæg, men skal sende affaldet i udbud. Forbrændingsselskaberne skal således konkurrere om affaldet.

Selskabsgørelse

Kommuner må fra 1. januar 2025 kun varetage affaldsforbrændingsvirksomhed, hvis aktiviteten er placeret i et aktie- eller anpartsselskab, der skal drives på kommercielle vilkår. Selskabet må alene drive forbrændingsaktivitet.

Energistyrelsen vil efter anmodning i særlige tilfælde kunne forlænge fristen for selskabsgørelsen, fx hvis gælden overstiger værdien af aktiverne.

En eller flere kommuner skal have majoritetsandel i selskabet. Det betyder, at en eller flere kommuner i forening skal have råderet og ejerskab over mere end halvdelen af stemmerettighederne samt eje mere end halvdelen af kapitalandelene i selskabet, der driver affaldsforbrændingsanlægget. Kommunerne vil derfor ikke kunne sælge mere end 50 % af selskabet til private.

Eksisterende lån i affaldsforbrændingsanlægget kan indskydes i det nye selskab, hvis kommunerne samtidig stiller garanti for lånet. Kommunerne skal opkræve en markedsræssig

garantiprovision. Nye lån vil skulle optages i almindelige pengeinstitutter; også her skal kommunerne kræve en markedsmæssig garantiprovision, hvis der skal stilles kommunegaranti overfor långiver.

Udbud af det forbrændingsegnete affald

Kommunernes ret til at anvise affald til "deres egne" affaldsforbrændingsanlæg ophæves. Det betyder, at det indsamlede affald skal sendes i udbud, og at de nye forbrændingsselskaber skal byde på affald. Produktionen af el- og varme, og selskabernes økonomi, vil derfor afhænge af, hvor meget affald de hver især vinder gennem udbud.

3. KONSEKVENSER FOR EJERKOMMUNERNE AF ARC

Først og fremmest betyder affaldsreformen, at det er nødvendigt at selskabsføre ARCs affaldsforbrændingsanlæg. Affaldsanlægget skal således senest fra 1. januar 2025 være organiseret som et aktieselskab. Eksisterende lån kan fortsætte, hvis kommunerne stiller garanti. De skal opkræve en markedsmæssig garantiprovision fra forbrændingsselskabet. Nye lån skal optages i kommercielle banker, og også her skal kommunerne opkræve markedsmæssig garantiprovision, hvis der stilles kommunegaranti.

Kravet om selskabsførelse kombineres med, at kommunerne fra 1. juli 2025 ikke kan anvise affald til det nye selskab. Kommunerne skal enkeltvis eller flere sammen udbyde deres affald, og ARC skal – i konkurrence med de øvrige forbrændingsselskaber – konkurrere om det affald, landets kommuner udbyder. Kun i det omfang det nye forbrændingsselskab vinder udbud, vil det have materiale at forbrænde – vindes ikke tilstrækkelige mængder, må der tages stilling til håndteringen heraf.

De nye aftaler om det forbrændingsegnete affald skal træde i kraft senest 1. juli 2025. Det vil formentlig være kommunerne, der skal stå for det første affaldsudbud, herunder fastsætte vilkår og evalueringsmodel. Fremover må det antages at være indsamlingselskaberne, der skal forestå udbud af affaldet.

Ønsker kommunerne at lukke anlægget, skal der søges at opnå tilladelse hertil. Det vil formentlig være en betingelse for at opnå tilladelsen, at fjernvarmeselskaber, som aftager varme fra forbrændingsselskabet, kan opretholde forsyningspligten overfor forbrugerne, herunder at lukning ikke har væsentlige prisvirkninger.

Kommunernes mulighed for at sælge anlægget/forbrændingsselskabet vil være begrænset, da der fortsat skal være kommunalt majoritetsejerskab. En eller flere kommuner kan derfor kun sælge deres ejerandele, hvis majoritetskravet herefter fortsat er opfyldt.

Affaldsreformen indebærer også et krav om selskabsførelse og senere privatisering af sortering og materialenyttiggørelse. ARC har imidlertid opnået en dispensation, så sorteringsopgaven kan fortsat forblive i ARC (interessentskabet) eller kan udskilles i et selskab, hvis dette vurderes at være hensigtsmæssigt.

Endelig indeholder reformen krav om selskabsførelse af kommunernes øvrige affaldsopgaver. Kravet forventes først udmøntet i lovgivning i starten af 2024, så det ligger ikke helt fast, hvilke opgaver dette nærmere omfatter.

Samlet set kommer affaldsreformen i sin helhed således – når den er fuldt implementeret – til at indebære følgende for ARC-kommunerne:

- Indsamling af affaldet skal varetages af indsamlingsselskaber, der skal være organiseret som aktie- eller anpartsselskaber, der formentlig også skal stå for genbrugspladserne.
- Det forbrændingsegnete affald kan ikke anvises til det eller de anlæg, en kommune er medejer af, men skal udbydes.
- Forbrændingsanlægget er selskabsgjort, og selskabet skal byde på det forbrændingsegnete affald i konkurrence med de øvrige forbrændingsselskaber.
- Udbuddet af affaldet – herunder fastsættelsen af udbudsvilkårene, inkl. vægtningen mellem pris og miljøkrav¹ – kan efter den første udbudsrunde formentlig ikke forestås af kommunerne, men skal ske i regi af indsamlingsselskaberne.
- Kommunerne har fortsat myndighedskompetencen til at fastsætte indholdet af affaldsplanerne.

-o-

Der er tale om grundlæggende ændringer af ansvaret og opgavefordelingen i hele affaldskæden, og der er væsentlig usikkerhed om, hvordan reformen samlet set kommer til at påvirke kommunerne, § 60-fællesskaber mv. Dette skyldes dels ukendskab til det nærmere indhold af den udestående lovgivning om kommunernes øvrige affaldsopgaver (indsamling mv.), dels den væsentlige usikkerhed om konsekvenserne af konkurrenceudsættelsen af affaldet for forbrændingsselskaberne og deres økonomi.

Horten, den 22. juni 2023
Hellerup



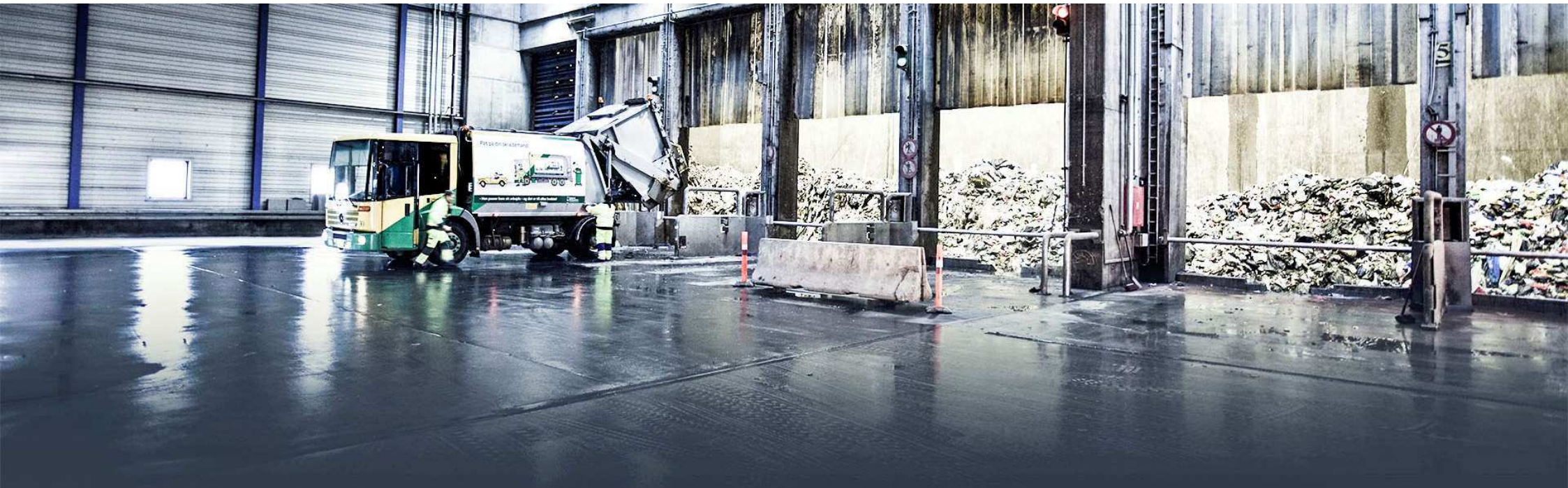
Rikke Søgaard Berth



Renée van Naerssen

¹ Se Hortens notat af 22. juni 2023 om miljøkrav til affaldsforbrændingsanlæg og i forbindelse med udbud.

HORTEN



BILAG 2: Overordnet tidsplan for selskabsgørelse

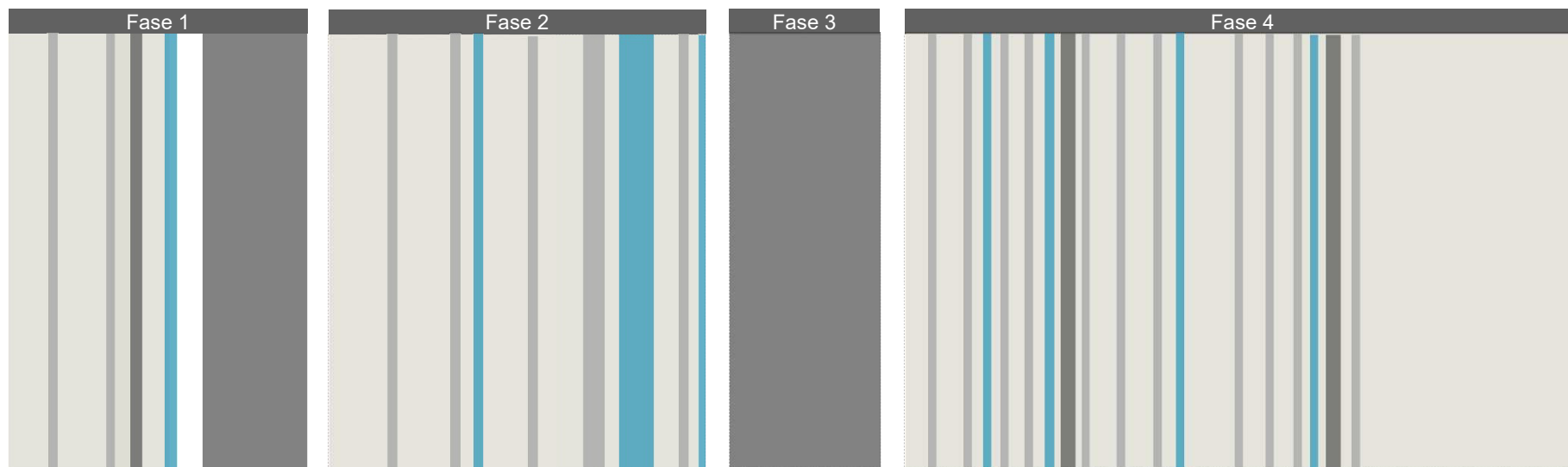
UDKAST 30. maj 2023

Overordnet procesplan

Selskabsgørelse af forbrænding af affald

- Politisk behandling
 - Styregruppe
 - Arbejdsgruppe
 - Rådgivere
- Oplæg til projektorganisering side 4*

| | | | | |
|---|--|---|---|--|
| Udarbejdelse af udkast til kommissorium Maj - 1/7 | Politisk godkendelse af kommissorium 1/8 – ca. 15/10 | Analyse iht. kommissorium Ca. 15/10 – ca. 15/1-24 | Politisk beslutning om modelvalg 15/1 - 1/3 | Eksekvering 1/3 - 31/12 2024 |
|---|--|---|---|--|



Se side 3



Juli 2025

Milepæle

- 1 • Forberedende drøftelser af udkast til kommissorium
- 2 • **Borgmestermøde fx uge 33**
- 3 • **Politisk godkendelse** af kommissorium i de fem ejerkommuner
- 4 • Udkast til analyse er løbende drøftet med projektgruppen, sendes her til samlet gennemgang ved styregruppen – endelig godkendelse af styregruppen sker umiddelbart før fremsendelse til politisk behandling
- 5 • **Politisk principgodkendelse** af governancestruktur, ledelsesmodel mv. – evt. udpegning af interim-bestyrelse for de kommende selskaber
- 6 • **Endelig politisk godkendelse** af selskabsdokumenter
- 7 • Selskabsstiftelse

Organisering

- Horten anbefaler, at kommunerne etablerer en projektorganisation, som kan sikre
 - Politisk robusthed i oplæg og beslutninger
 - Løbende indsigt i rådgivernes arbejde
 - Videndeling og kommunikation med forvaltningerne
 - Forankring og koordinering med øvrige projekter og processer
 - Sparring og input om særlige interesser og hensyn

| | |
|--|---|
| <p>Politisk niveau</p> <p>Kommunalbestyrelser</p> | <p><i>Godkendelse af kommissorium</i></p> <p><i>Overordnet organiseringsmodel</i></p> <p><i>Strategiske principper for ejerskab, ledelsesstruktur mv.</i></p> <p><i>Godkendelse af selskabsdokumenter</i></p> |
| <p>Politisk styregruppe</p> <p>Borgmestre</p> <p>ARCs bestyrelsesformand</p> | <p><i>Forberedelse af politiske processer</i></p> |
| <p>Administrativ styregruppe</p> <p>Ledelsesmedlemmer fra kommunerne</p> <p>ARCs direktør</p> | <p><i>Behandler arbejdsgruppens indstillinger</i></p> <p><i>Bindeled til politisk niveau</i></p> <p><i>Forbereder og afgiver indstillinger til politisk behandling</i></p> |
| <p>Arbejdsgruppe</p> <p>Repræsentanter fra kommunerne</p> <p>Efter behov repræsentant fra ARC</p> | <p><i>Løbende statusmøder i processen</i></p> <p><i>Bindeled til forvaltningerne</i></p> <p><i>Input til afgrænsning og fakta</i></p> <p><i>Sparring med rådgivere</i></p> <p><i>Afgiver indstillinger til styregruppen</i></p> |
| <p>Rådgivere</p> <p>Juridiske</p> <p>Økonomiske</p> <p>Tekniske</p> | <p><i>Udarbejder analyserne og rapporten</i></p> <p><i>Løbende orientering og inddragelse af arbejdsgruppen</i></p> <p><i>Løbende sparring om koordinering og kommunikation med kommunerne og ARC</i></p> |