

Erfaringer fra selskabsgørelse af AffaldVarme Aarhus

Kredsløb



Lene van der Raad,
chef for Genbrug, Kredsløb

Hvorfor selskabsgørelse?

Klart signal fra byrådet: Mere fart på den grønne omstilling – CO2-neutral i 2030

Lettere at gennemføre i et selskabsgjort AffaldVarme Aarhus (nu Kredsløb).

- Hurtigere og smidigere at indgå nye samarbejder
- Udvikle og tilbyde nye produkter til gavn for den grønne omstilling, eksempelvis fjernkøling
- Tage nye teknologier i brug, eksempelvis solenergi
- En bestyrelse med eksperter i grøn omstilling kan udfordre



Hvorfor selskabsgørelse?

Forventninger til ændrede rammevilkår for fjernvarmesektoren

- Konkurrenceudsat siden 1. januar 2019
- Krav om billigere drift via effektiviseringer og loft over forbrugerpriser (lovpakke februar 2020).

De landspolitiske signaler tilkendegav selskabsgørelse

- Nationalt politisk ønske om tvungen selskabsgørelse (Aarhus var en af 6 fjernvarmeorganisationer, som var en direkte del af den kommunale forvaltning)
- Fortsat konkurrenceudsættelse, som kendt fra el- og vandsektoren

Kredsløb



Hvorfor selskabsgørelse?

Hvorfor så selskabsgørelse inden rammevilkår var på plads?

- Turbo på grøn omstilling – CO2-neutralitet i 2030 er ikke langt ude i fremtiden
- Kort overgangsfase for at undgå uvished og spekulationer i længere tid i organisationen.
- En økonomisk fordel for kunderne med en hurtig selskabsgørelse, idet der var forventning om, at lovgivning, med krav om tvungen selskabsgørelse, ville ændre på værdiansættelsen – og dermed skattebetalingerne – ved selve selskabsgørelsen.

Tidsforløb

Juni 2018

- Aarhus Byråd vedtager at indlede det forberedende arbejde til selskabsgørelse af hele eller dele af AffaldVarme Aarhus. Interne arbejdsgrupper undersøger.

Juni/juli 2019 – Rådgivere tilknyttes projektet

- Ekstern juridisk bistand fra Horten Advokater
- Ekstern økonomisk/revisions bistand fra EY

Den 13. november 2019 vedtager Aarhus Byråd at selskabsgøre AffaldVarme Aarhus

Den 27. november 2019 vedtager Aarhus Byråd bl.a.

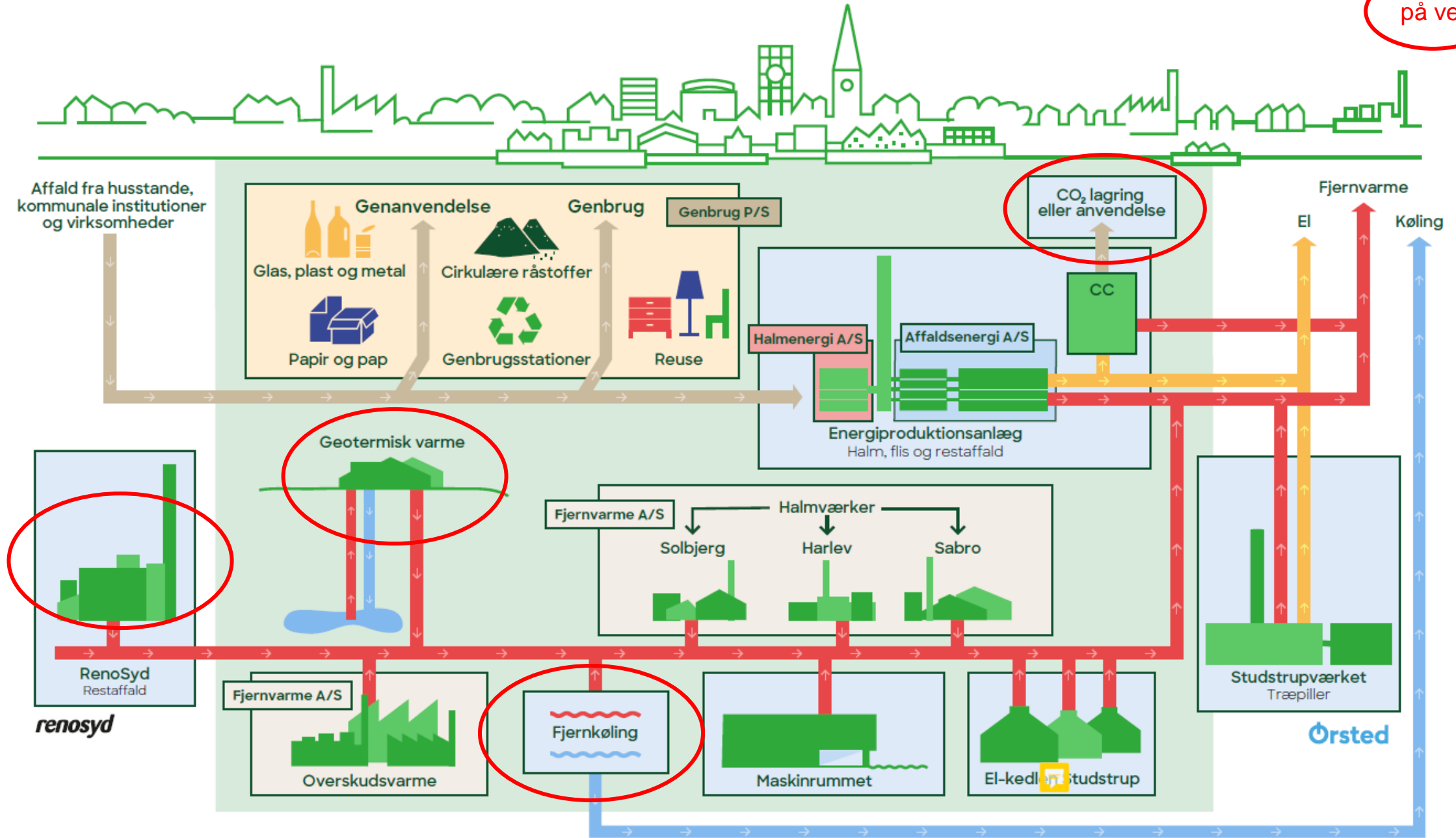
- Endelig koncernstruktur
- Rammerne for selskabsgørelsen herunder bemyndigelse til bl.a. borgmester om at færdiggøre og gennemføre selskabsgørelsen.

Alle nødvendige dokumenter underskrevet inden julen 2019.

Selskab 1. januar 2020

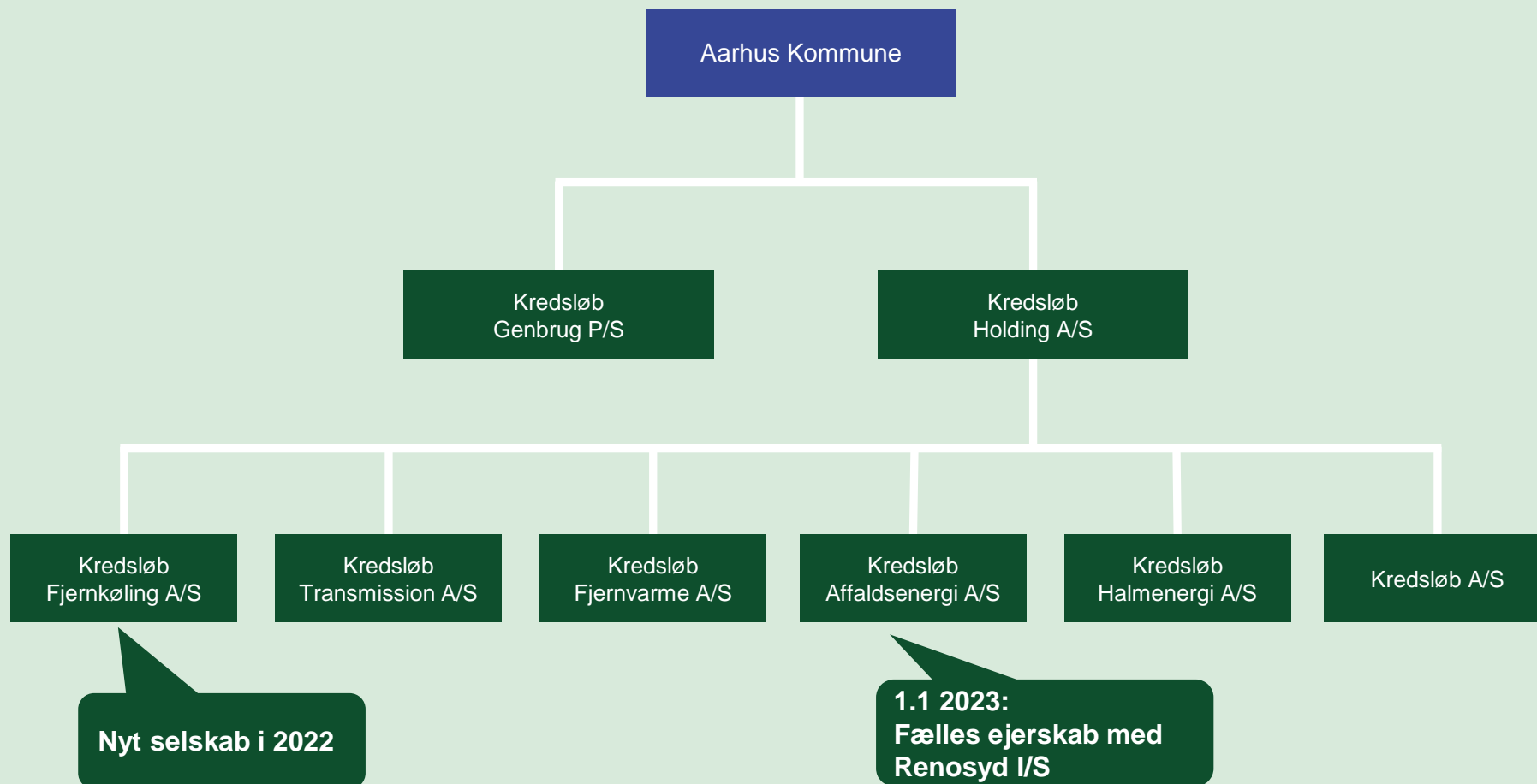
Værdikæderne i Kredsløb

på vej



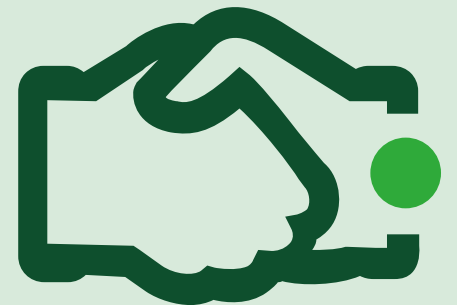
Koncernoversigt

Kredsløb



Valg af koncernstruktur

- **Holding-koncern anbefales af rådgivere og er også anvendt andre steder**
 - Mulighed for sambeskatning i koncernen
 - Ét serviceselskab – med alle ansatte medarbejdere – der servicerer i koncernen og dermed mulighed for at udnytte synergier på tværs i koncernen og organisationen.
- **Affaldsaktiviteter placeres i et selvstændigt P/S (partnerselskab), der er 100% ejet af kommunen.**
 - Årsag er, at affaldsaktiviteter modsat varmeaktiviteterne er skattefrie. Et P/S-selskab er skattemæssigt transparent. Den skattepligtige transparens betyder, at P/S'et beskattes efter samme regler som kommunen, der er skattefri.



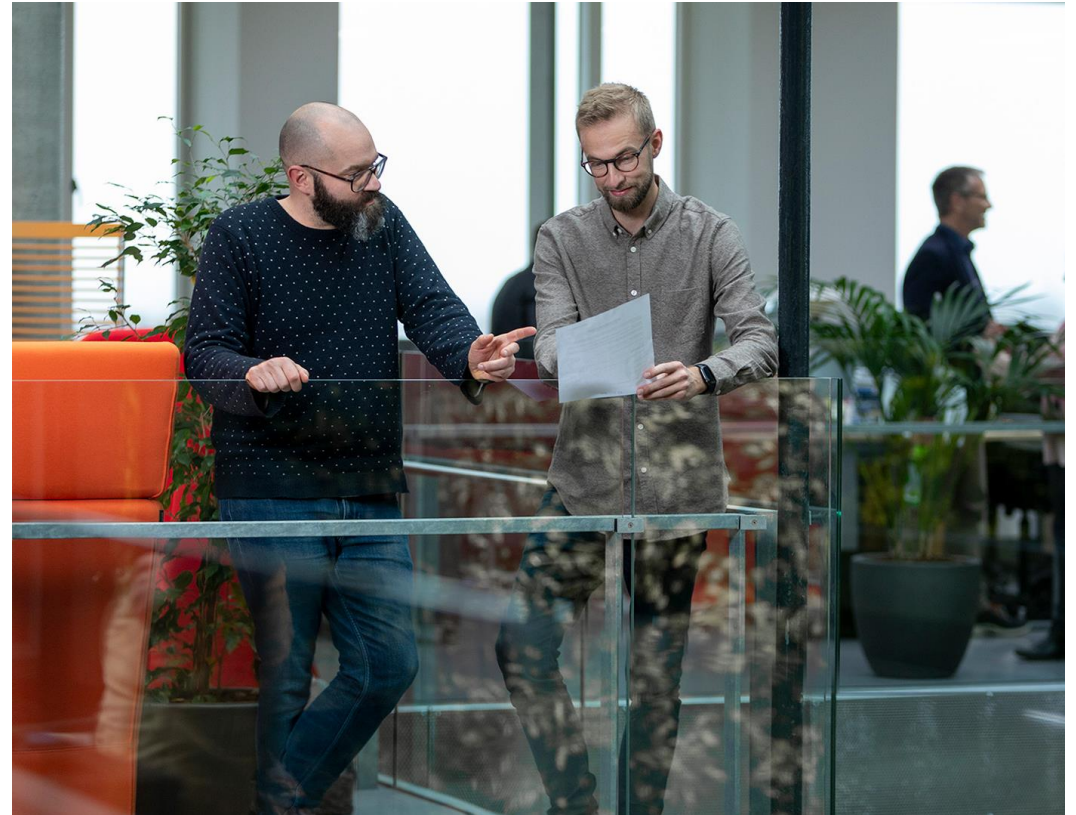
Bestyrelsessammensætning

Bestyrelsen i Holding A/S og Genbrug P/S

- 4 eksterne medlemmer der ikke er medlem af Aarhus Byråd
- 3 medlemmer af Aarhus Byråd
- 3 medarbejdervalgte repræsentanter

Bestyrelsen i datterselskaber

- 3 administrative medarbejdere (direktører samt cheferne for henholdsvis Bestyrelsessekretariatet, Genbrug og Fjernvarme)
- I serviceselskabet tillige også 3 medarbejdervalgte repræsentanter



Bestyrelsen fra 2022

Erhvervslivet



Thomas Rand, Formand
Tilknyttet Rambøll



Mikael Geday, Næstformand
Grundfos



Marie Münster
Professor på DTU



Line Markert
Advokat og partner i Horten

Aarhus Byråd



Eva Borchorst Mejnertz



Jakob Søgaard Clausen



Polly Dutschke

Medarb.valgte



Hanne Tokkesdal
Miljøleder



Jens Rishøj Skov
Maskinmester



Kim N. Beyer
Driftsassistent

Erfaringer

Tre år efter selskabsgørelsen

Fastlæg rollerne mellem ejer og selskab/bestyrelse

- Forventningsafstem ift. beslutninger, og hvem der har beslutningskraften
- Hvilke beslutninger skal løftes til generalforsamlingen
- Hvornår skal der kun orienteres
- Fastlæg samarbejdsformen på alle niveauer, og hvad samarbejdet skal bruges til
Magistrat/byråd → Bestyrelse
Rådmand → Formand
Direktør → Direktør
Medarbejdere → Medarbejdere

Kredsløb

Gennemtænk rammerne for hvad selskabet skal kunne, og hvilke opgaver det skal løse

- Vær præcis på selskabets formål og formuler vedtægternes formålsbestemmelser tilstrækkeligt brede til, at selskabet kan navigere og udvikles
- Fastlæg hvilke opgaver og aktiver, der hører til hvilke selskaber
- Fastlæg selskabets organisering og hvilke kompetencer, der kan drive selskabet i den rigtige retning
- Prioriter opgaverne/nye områder for det kommende selskab

Få styr på organiseringen af selskabsgørelsen

- Hurtig beslutningskraft i forbindelse med selskabsgørelsen – Afhænger af tidsrammen
- Orienter organisationen
- Afsæt nok medarbejdere til at løfte opgaven (få opgaven prioriteret hos medarbejderne)
- Adskil selskabsgørelsen fra virksomhedens øvrige driftsopgaver
- Afsæt nok tid uden at afsætte for meget
- Få styr på, hvilke oplysninger der er let tilgængelige, og hvilke der først skal findes frem
- Indregn hvis der skal være tid til myndighedsbehandling af fx tilladelser

Mange udløbere af selskabsgørelsen, f.eks.

- Indkøb af diverse IT-systemer til økonomi, HR og sagshåndtering
- Udvikling af medarbejdere, bl.a. med andre profiler for opjustering på nye forretningsområder
- Overgået til overenskomst med Dansk Industri
- Proces om nyt navn til virksomheden
- Nye politikker og procedurer
- Nyt selskab til nyt forretningsområde
- Udvikling af virksomhedens kultur og ledelsesgrundlag

Kredsløb



Fremtidig udvikling

- Kontinuerlig tilpasning af koncernen ift. lovgivningens muligheder og retning i ejerstrategi.
- Evt. ændring af Genbrug P/S til A/S og i proces med selskabsgørelse af behandlingsanlæg.

