

Organisering på Stegen

UTREDNING OG ANBEFALING

TOR NORBYE

21. november 2023

INNHold

1. Oppdrag	2
1.1 Innledning	2
1.2 Utredningsarbeid	2
1.3 Mandat.....	3
1.4 Øvrige premisser for oppdraget	4
2. Indre Østfold Renovasjon IKS og Retura Østfold AS	5
2.1 Etablering	5
2.2 Hensikt	5
2.3 Kjernevirksomhet.....	5
2.4 Målbilde	6
3. Organisering på Stegen.....	7
3.1 Anbefalt organiseringsform	7
3.2 Alternative organiseringsformer	10
4. Kritiske suksessfaktorer for at organiseringen skal lykkes.....	15
4.1 Oppsummert.....	15
4.2 Utdyping av kritiske suksessfaktorer	15
5. Særskilte problemstillinger	17
5.1 Aktuelle spørsmål	17
5.2 Svar på Spørsmål.....	17
5.3 Juridiske betraktninger	18
6. Oppsummering	19
Vedlegg	19

1. OPPDRAG

1.1 INNLEDNING

28. juni vedtok representantskapet for Indre Østfold Renovasjon IKS å sette i gang en utredning som skal legges til grunn for å beslutte organisering av virksomheten på Stegen, som understøtter eierkommunenes målsettinger med selskapene.

Utredningen omfatter Indre Østfold Renovasjon IKS (IØR) og det heleide datterselskapet Retura Østfold AS (RØ) som begge har virksomheten lokalisert på Stegen.

Som en offentlig tjenesteyter sørger IØR for innsamling og behandling av husholdningsavfall, slik kommunene er pålagt. Dessuten samler selskapet inn og behandler avfall fra kommunale virksomheter. IØR driver også gjenvinningsstasjon og deponi på Stegen.

RØ driver forretningsdrift med innsamling, omsetning og behandling av næringsavfall.

På Stegen er arealene enten eiet eller festet av IØR. IØR har ansvar for å innhente nødvendige tillatelser og konsesjoner.

1.2 UTREDNING SARBEID

I sak 21-23 om eierstruktur for konsernet på Stegen, gjorde representantskapet følgende vedtak:

1. Representantskapet for Indre Østfold Renovasjon IKS har tidligere sett behovet for en utredning av alternativer til dagens organisering av IØR som konsern, jf. sak 15/22.
2. Representantskapet igangsetter nå en utredning som skal legges til grunn for å beslutte organisering av virksomheten på Stegen, som understøtter eierkommunenes målsettinger med selskapene.
3. Saksfremstillingen i denne sak legges til grunn for representantskapets forventning til utredningsarbeidets innhold og prosess.
4. Rapport skal legges frem for representantskapet i Indre Østfold Renovasjon IKS og i GF for Retura Østfold AS innen medio januar 2024.
5. Arbeidsgruppen engasjerer ekstern bistand til arbeidet. Representantskapet aksepterer tilbud fra Retura Østfold AS om å dekke denne kostnaden.

Representantskapet nedsatte en arbeidsgruppe bestående av personer fra eierkommunene og fra IØR og fra RØ:

- Hilde Brandsrud, leder
- Hasse Ekman
- Vidar Østenby
- Hege S. Zakariassen
- Åsmund Kobbevik, sekretær
- Thomas Haneborg, IØR
- Tom Erik Mellegård, RØ

Saksfremstillingen fra junimøtet tar for seg bestillingen til arbeidsgruppa. Det skal utarbeides en kortfattet rapport som skal legges frem for representantskapet i IØR og i GF for RØ innen medio januar 2024.

Bestillingen er omfattende. For å svare ut vesentlige spørsmål og problemstillinger, har det vært engasjert ekstern bistand: Sokrates AS v/Tor Norbye.

Norbye (undertegnede) har bistått prosessen og utarbeidet en rapport (denne rapporten) på oppdrag fra arbeidsgruppens leder. Rapporten er utarbeidet i samarbeid og i overensstemmelse med arbeidsgruppen, og danner grunnlaget for arbeidsgruppens anbefaling.

Arbeidsgruppen vil i tillegg utarbeide dokument(er) som supplerer denne rapporten og svarer ut representantskapets øvrige forventninger til leveransen.

1.3 MANDAT

Bestilling ekstern ressurs 25. august 2023:

«Oppdrag og leveranse.

På grunnlag av bestillingen til arbeidsgruppa er det behov for en ekstern bistandsyter som fasiliterer prosessen, bidrar med fagkompetanse og utarbeider en rapport.

Rapporten skal omfatte nødvendig underlag for å presentere en anbefaling. Dette omfatter systematisk presentasjon av aktuell faglig informasjon, faglige vurderinger, opptegning av målbilde, beskrivelse av alternative scenarier/løsninger og vekting av alternative scenarier/løsninger, blant annet ved bruk av SWOT-analyse. Visuell fremstilling av målbilde skal følge de ulike scenariene/alternativene.

Arbeidsgruppen vil skrive selve anbefalingen.

De daglige lederne for IØR og RØ fremskaffer opplysninger om selskapene.

Rapporten må belyse de temaer og svare ut de spørsmål som presenteres i saken som ligger til grunn for bestillingen. Utredning av organisering på Stegen må i hovedsak ta opp i seg

- Hensikten med eierskapet
- Forutsetninger for organisering, drift og investering, herunder endrede forutsetninger
- Målbilde innbefattet krav til avfallssortering
- Alternative scenarier, der blant annet SWOT-analyse benyttes som verktøy
- Spørsmål som fremsatt i Eiermøte 21. juni 2023 (gjengitt i vedlegget)

Som fasilitator skal den eksterne ressursen delta på verksted og møter med arbeidsgruppen, og møter med styreledere.»

1.4 ØVRIGE PREMISER FOR OPPDRAGET

1.4.1 DOKUMENTER, MÅL OG PRINSIPPER

- i. Representantskapets eierstrategi overfor Indre Østfold Renovasjon IKS.
- ii. IØR underlag:
 - a. Strategiplan 2019-2023
 - b. Økonomi og handlingsplan 2024-2027
 - c. Indre Østfold Renovasjon IKS Selskapsavtale
- iii. RØ underlag:
 - a. Strategiplan 2023-2028
 - b. Mulighetsstudie
- iv. «Det grønne skifte», inkl.
 - a. FN's bærekraftsmål
 - b. Relevante lover og forskrifter knyttet til selskapenes virksomhet
 - c. Prinsippene i avfallspyramiden
 - d. Kommunenes klima- og miljømål
 - e. Avfall blir mer og mer verdifullt; gir økte muligheter for bearbeiding og verdiskaping (=næringsutvikling)

1.4.2 ARBEID I ARBEIDSGRUPPEN SEPTEMBER-NOVEMBER

I tillegg til det som er skissert ovenfor er grunnlaget for anbefalingene i denne rapporten blitt til i arbeidsmøter i arbeidsgruppen (28. september og 6. november), møter og samtaler underveis med de daglige lederne i IØR IKS og RØ AS, samt telefon/teams-møter med arbeidsgruppens leder og sekretær.

Anbefalt løsning, med sidestilte selskaper under eierkommunene, ble fremlagt for arbeidsgruppen i arbeidsmøtet 6. november, og hele arbeidsgruppen ga sin tilslutning til anbefalingen.

2. INDRE ØSTFOLD RENOVASJON IKS OG RETURA ØSTFOLD AS

2.1 ETABLERING

Etableringen av selskapene på Stegen er omtalt i «Representantskapets eierstrategi overfor Indre Østfold Renovasjon IKS», datert 4 november 2021:

«Indre Østfold Renovasjon IKS (IØR) er et interkommunalt selskap etter lov om interkommunale selskap. Selskapet ble etablert i 1975 som et interkommunalt samarbeid mellom Askim og Spydeberg kommune. Øvrige kommuner ble med i samarbeidet etter hvert, med Marker som siste eierkommune fra 1990.

Samarbeidet ble i 1995 organisert etter kommunelovens kap. 5, § 27 og omdannet i 2004 til et IKS etter lov om interkommunale selskaper. Selskapet etablerte i 2005 datterselskapet Retura Østfold AS (RØ) med forretningsområde innsamling og behandling av næringsavfall.»

2.2 HENSIKT

Motivet for å opprette IØR handlet om effektivisering av tjenesteproduksjon, hvor det også finnes en samfunnsøkonomisk gevinst knyttet til klima og miljø.

Eierkommunenes målsetting med IØR er å sikre en kostnadseffektiv og miljøvennlig innsamling og behandling av husholdningsavfall for innbyggerne. Selskapet skal realisere kommunenes ansvar i henhold til lov- og forskriftsområder innenfor avfallshåndtering. Dette innebærer at eierne ikke utelukkende legger økonomiske driftshensyn til grunn, men sikrer rammevilkår som fremmer bærekraftige og innovative renovasjonsløsninger for fremtiden.

Selskapet kan selge tjenester til andre enn sine eiere innenfor konkurranseregelverkets praksis om utvidet egenregi. Derfor må forretningsmessig virksomhet av vesentlig betydning skilles ut og utføres i egne selskaper. Dette er bakgrunnen for at RØ ble etablert som eget selskap.

Interessene i RØ er knyttet til både bærekraft og økonomi, med forventninger om at selskapet skal være en drivkraft for næringsutvikling og verdiskapning innenfor det grønne skiftet.

2.3 KJERNEVIRKSOMHET

2.3.1 IØR

Selskapet skal utføre offentlige tjenester for sine eiere herunder innsamling og behandling av husholdningsavfall hjemlet i Forurensingsloven §§29, 30 og 31, samt innsamling og behandling av avfall fra kommunale virksomheter.

Selskapet skal innhente nødvendige tillatelser og konsesjoner.

IØR sitt funksjonsområde kan deles inn i fire hovedområder

- A. Sørge for transportapparat for innsamling av det avfall eierkommunene har ansvaret for
- B. Mottaksanlegg for avfall
- C. Omlasting og videre transport av avfall
- D. Drive deponi

2.3.2 RØ

Selskapets formål er innsamling, omsetning og behandling av næringsavfall, samt annen virksomhet som naturlig faller inn under dette.

Innsamling og håndtering av næringsavfall i regionen omfatter hovedsakelig trevirke og restavfall. Virksomheten medfører transport i stor utstrekning.

RØ drifter også deponi på Stegen.

2.4 MÅLBILDE

2.4.1 FORMÅL

Formålet med virksomheten på Stegen kan oppsummeres på følgende måte:

IØR

- *Oppfylle lovkrav – vekt på hvordan møte utsorteringskrav*
- *Oppfylle forpliktelser – konsesjon, deponidrift*
- *Klima - redusere forurensning og klimagassutslipp*
- *Økonomi – lave avgifter*

RØ

- *Klimamålene – en del av det grønne skiftet*
- *Verdiskaping – overskudd, ombruk, gjenbruk og miljøkrav*
- *«Avfall som skapes i regionen, brukes i regionen»*

2.4.2 AVFALLSSORTERING

Forutsetningene for oppfyllelse av krav til sortering av husholdningsavfall betinger ikke en gitt overordnet organisering av IØR og RØ.

Et vesentlig tiltak for å nå sorteringskravene er å etablere et ettersorteringsanlegg på Stegen. RØ har planer om å utvide dagens produksjonslinje, som hovedsak innebærer å sortere ut forskjellige typer plastfraksjoner.

RØ jobber også med planer for lokal foredling av matavfall. Sammen med husdyrgjødsel kan dette danne grunnlaget for foredling mtp. biogassproduksjon.

Et visuelt målbilde for avfallssortering er presentert i et eget vedlegg.

2.4.3 ORGANISERING

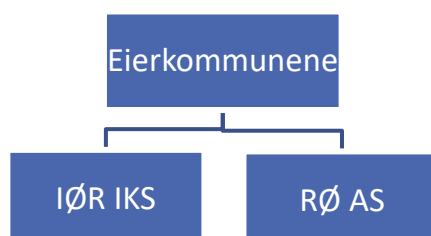
Kapittel 3 og 4 beskriver målbildet for organiseringen på Stegen. Et av vedleggene illustrerer de ulike alternativene til organisering på Stegen med hensyn til styrende organer, styringslinjer og roller.

3. ORGANISERING PÅ STEGEN

3.1 ANBEFALT ORGANISERINGSFORM

3.1.1 SIDESTILTE SELSKAPER

Det anbefales å sidestille selskapene under eierkommunene:



3.1.2 HOVEDBEGRUNNELSER – GJELDENE FOR BEGGE SELSKAPENE (IØR OG RØ):

- Sidestilte selskaper bygger opp under kommunens hensikt med eierskapene - eiernes langsiktige målsettinger og forpliktelser.
 - Direkte eierskap gir grunnlag for at eierne har bedre innsyn og forståelse for begge selskapene.
 - Direkte eierskap gir grunnlag for den nødvendige forståelse for å sikre selskapene nødvendig kapasitet og kompetanse.
- Sidestilte selskaper bygger opp under selskapenes langsiktige målsettinger og forpliktelser.
 - Utgangspunkt: selskapene har ulike «drivere» og overordnede målsettinger
 - IØR IKS: Effektiv drift. Skal drive med det som er lovpålagt. Innbyggjerservice og – informasjon.
 - RØ AS: Utviklings- og mulighets-orientert. Skal utnytte interessante kommersielle muligheter i det grønne skifte, på egen hånd og/eller i samarbeid med eksterne partnere.
 - Sidestilte selskaper vil gi eierne direkte innflytelse, innsikt og tilgang til hvert enkelt selskap.
 - Direkte eierskap underbygger fokuserte selskaper.
 - Fokuserte selskaper forenkler krav til kompetanse og erfaring i styre og ledelse.
- Sidestilte selskaper bidrar til kostnadseffektiv drift gjennom fokuserte selskaper.
- Sidestilte selskaper opprettholder eiernes forhold til IØR IKS, og fortsetter således å understøtte dialog og beslutningsprosess knyttet til kommunenes fastsettelse av gebyr (selvkost).
- Sidestilte selskaper bør bidra til å legge til rette for økt verdiskaping i regionen gjennom ytterligere fokus på muligheter i det grønne skifte, inkl løsninger i partnerskap med ledende aktører i bransjen, slik RØ AS legger opp til.
- Sidestilte selskaper bidrar til å gi selskapene den nødvendige handlingsfrihet ved at eierne er tettere på selskapene, og således har forutsetninger for å legge til rette for innsyn og raske beslutningsprosesser.
- Sidestilte selskaper bidrar til å fremme målsettinger relatert til klimamålene, inkl støtte opp under eierkommunenes evne til å innfri myndighetenes krav til utsortering av avfall, ved at hvert selskap

fokuserer - finner optimale løsninger på sin rolle og sitt bidrag i forhold til klimamålene og myndighetenes krav.

- Sidestilte selskaper fordrer gode avtaler og god kommunikasjon mellom selskapene for å legge til rette for synergier mellom selskapene.
- Andre kommentarer:

Ved sidestilte selskaper, der IØR fortsetter som leietaker eller fester, er det i utgangspunktet ikke nødvendig med endringer i avtalene. Det ligger begrensninger for framfeste i festeavtalen, der det står presisert at IØR kun kan framfeste et mindre areal til RØ. Dersom behovet er større, bør man søke å reforhandle avtalen på dette punktet. I forhold til konsesjonen, er det den som har fått konsesjonen som er part for Statsforvalter. Denne parten må sikre at konsesjonen overholdes gjennom gode avtaler med den part som skal drifte på konsesjonshavers konsesjon. Det må være enighet mellom partene om hvem som skal erverve grunnen og stå med ansvaret som grunneier.

3.1.3 SWOT-ANALYSE RELATERT TIL ANBEFALT MODELL – SIDESTILTE SELSKAPER:

<p style="text-align: center;">Sterke sider:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bygger opp under begge selskaperens behov for direkte styring, inkl fastsettelse av mål og resultatkrav, oppfølging og kontroll, samt godt samspill og effektive beslutningsprosesser (dvs ivareta styringsprinsipper). • Bygger opp under begge selskaperens langsiktige målsettinger og forpliktelser. • Bygger opp under og motiverer begge selskapene til kostnadseffektiv drift og utvikling - fokusert drift i hvert selskap. • Gir begge selskapene den nødvendige handlingsfrihet. • Eierne blir mer involvert i spørsmål som gjelder samhandling og grensedragninger mellom selskapene. • Har fleksibilitet i forhold til endrede muligheter og rammebetingelser. • Legger til rette for å forstå og sikre begge selskapene nødvendig kapasitet og kompetanse. • Sidestilte selskaper vil fordretydelige avtaler som regulerer virksomhet og betingelser mellom selskapene. • Reorganisering av selskapene vil tydeliggjøre eierne og selskapene. målsettinger og roller, samt utvikling av et godt avtale- og samhandlingsregime. 	<p style="text-align: center;">Svake sider</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legger i mindre grad til rette for synergier mellom selskapene (bør reguleres gjennom avtaler og/eller samarbeidsform). • Kan føre til en større konkurranse-situasjon mellom selskapene, må håndteres av eierne. • Avtalen mellom selskapene er ikke tydelig nok, den bør revideres og oppdateres. Det samme gjelder tydeliggjøring av RØ rett til bruk av grunn i feste- og leieavtalene. • For IØR: gir ikke IØR mulighet for utbytte fra RØ.
<p style="text-align: center;">Muligheter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Styrke hhv IØR og RØ ved større fokus på hvert enkelt selskaps behov for å oppnå sine målsettinger. 	<p style="text-align: center;">Trusler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sidestilte selskaper vil kunne konkurrere om roller og ressurser, stiller krav til eierne å optimere arbeids-, ressurs- og rollefordeling

- Fokuserte selskaper vi gi større kraft til å søke og finne optimale eksterne partnere som ytterligere kan styrke effektiviteten og verdiskapingen i selskapene.

- Eiernes evne til å følge opp gjennom direkte eierskap; følge opp og bidra til videreutvikling av to selskaper

3.1.4 ØVRIGE KOMMENTARER TIL ANBEFALINGEN

KRITERIER FOR RIKTIG ORGANISERING

Riktig organisering skal:

- Bygge opp under kommunens hensikt med eierskapene - eiernes langsiktige målsettinger og forpliktelser.
- Bygge opp under selskapenes langsiktige målsettinger og forpliktelser.
- Bygge opp under eiernes og selskapenes behov for effektiv styring og effektive beslutningsprosesser.
- Bygge opp under og motivere selskapene til effektiv drift og utvikling.
- Bidra til å fremme målsettinger relatert til klimamålene, inkl støtte opp under eierkommunenes evne til å innfri myndighetenes krav til utsortering av avfall.
- Gi selskapene den nødvendige handlingsfrihet.
- Ha nødvendig fleksibilitet i forhold til endrede muligheter og rammebetingelser.
- Fungere selv om det kommer endringer innen lover, regler, forskrifter og konsesjoner.
- Legge til rette for å sikre selskapene nødvendig kapasitet og kompetanse.
- Legge til rette for synergier mellom selskapene.
- Legge til rette for å utnytte arealene (herunder deponi) og erverve ny grunn.
- Understøtte dialog og beslutningsprosess knyttet til kommunenes fastsettelse av gebyr (selvkost).
- Være kostnadseffektiv.
- Bidra til verdiskapning i regionen.

ANNEN INFORMASJON

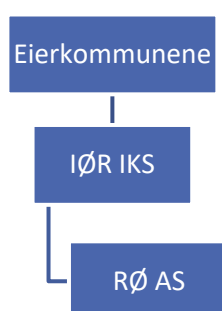
- Det er i denne prosessen ikke gjort noen økonomiske eller skattemessige vurderinger av kostnader forbundet med overgang fra dagens organisasjonsmodell til sidestilte selskaper.
- Arbeidsgruppen ser ikke at valg av ny organisasjonsmodell vil påvirke dagens bemanning i de to selskapene.
- Det er i arbeidet fremkommet innspill mht hvordan eksisterende modell har fungert/ikke fungert de siste årene. Det vil være nyttig å benytte erfaringer en har hatt med eksisterende organisasjonsmodell de siste årene når en konkretiserer arbeidet med innføring av en ny organisasjonsmodell. Det inkluderer erfaringene relatert til eierføringer, prosesser med valg av personer i kritiske posisjoner (med fokus på styre og ledelse), utviklingsregime og oppfølgingsregime. Med andre ord så vel hvordan selskapene har vært styrt, ledet og drevet, som hvordan eierkommunene har utøvd sin eierrolle. Dette for å sikre et best mulig grunnlag for å sikre gjennomføringskraft og god drift i selskapene i fremtiden.

3.2 ALTERNATIVE ORGANISERINGSFORMER

3.2.1 ORGANISASJONSFORMER SOM ER VURDERT

1. Alternativ 1, som i dag (mor – datter).
2. Alternativ 2, som i dag, snudd på hodet. Vurdert som ikke aktuell og ikke utredet videre.
3. Alternativ 3, sidestilte selskaper (anbefalt modell).
4. Alternativ 4, eierskap gjennom et holdingselskap.

3.2.2 ALTERNATIV 1, SOM I DAG (MOR – DATTER).



KOMMENTARER TIL ALTERNATIV 1:

- Sett fra IØR ståsted: Ingen spesielle kommentarer, dette er dagens organisasjons-modell, og den fungerer bra fra IØR sitt ståsted.
- Sett fra RØ ståsted: Behov for et godt rapportering og oppfølgingsregime, som sikrer raske og gode vurderings- og beslutningsprosesser.
- Sett fra eierne ståsted: To selskaper med to forskjellige målsettinger og måter å drive på vil kreve mye av IØR; utfordrende/vanskelig å lede og styre to helt forskjellige selskaper.
 - IØR drifter innen et begrenset område (innsamling og forvaltning av husholdningsavfall og næringsavfall fra kommunale enheter). RØ er et kommersielt og utviklingsorientert selskap, med muligheter innen det grønne skiftet. Både i egen regi og i partnerskap med eksterne selskaper.
 - Utviklingene i de to selskapene har endret seg de siste årene.
 - Behov for riktig og tilstrekkelig kompetanse og erfaring innen ledelse og administrative funksjonene i selskapene har økt de siste årene, og videre utvikling vil kreve mer.
 - RØ synes å ha god drift og lønnsomhet, og planlegger utvikling gjennom partnerskap med ledende selskaper.
 - IØR synes å ha utfordringer med administrative kapasitet og systemer, samt en aldrende organisasjon.
- Oppsummert krever denne organiseringen fokus og forskjellig erfaring og kompetanse i de respektive selskapene. Og tilsvarende styring og oppfølging fra eierne:

- «Tettere på»; gjennom styreseminarer og andre arenaer/kanaler.
- Kortest avstand mellom eiere selskapet gir grunnlag for bedre innsyn, styring og oppfølging.
- «Vi som eiere kommer fort bakpå mht. styring av datterselskaper». Betrachtninger: Vi deltar ikke på Eiermøter, og er «prisgitt» informasjonsflyt fra morselskapet. I tillegg kan datterselskaper være eid av flere. Det gjør det vanskeligere å endre premissene som legges av selskapet.
- Evt videreføring av denne modellen ville kreve
 - Avtalene mellom selskapene må gjennomgås og tydeliggjøres (både ut fra at raske gjennomsyn avdekker uklarheter, og at revisjonsrapporten mest sannsynlig vil avdekke forhold som må klargjøres).
 - Sterke og svake sider knyttet til hvordan eksisterende alternativ har fungert må hensyntas i forhold til fremtidig «struktur og forvaltning».

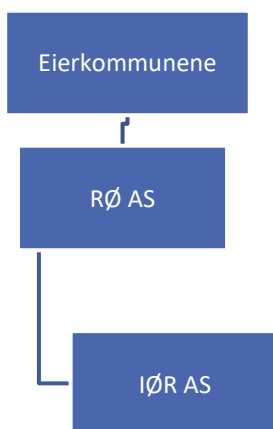
SWOT-ANALYSE

<p style="text-align: center;">Sterke sider:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bygger opp under IØR langsiktige målsettinger og forpliktelser. • Bygger opp under IØR behov for direkte effektiv styring og kompetente, effektive beslutningsprosesser, samt godt samspill rundt mål og resultat. • Bygger opp under og motiverer IØR til effektiv drift og utvikling. • Gir IØR den nødvendige handlingsfrihet. • Legger til rette for å sikre IØR nødvendig kapasitet og kompetanse. • Har nødvendig fleksibilitet i forhold til endrede muligheter og rammebetingelser for IØR. • Bygger opp under kommunenes styringsevne og –vilje overfor IØR. • Understøtter dialog og beslutningsprosess knyttet til kommunenes fastsettelse av gebyr (selvkost). • Bidrar til å fremme målsettinger relatert IØR rolle relatert til klimamålene. • Legger til rette for synergier mellom selskapene. • Fokuserte selskaper kombinert med muligheter i det grønne skifte bidrar til muligheter for verdiskaping i regionen. • Vurderes å være kostnadseffektiv. 	<p style="text-align: center;">Svake sider</p> <ul style="list-style-type: none"> • Krever IØR styre og ledelse som evner å strategisk forstå og videreutvikle to forskjellige selskaper – både IØR og RØ. • Styring av RØ skjer via IØR styre og daglig leder. Å styre via et morselskap gir begrensninger/dårligere innsyn. • Kontakt og motivasjon skjer via IØR styre og daglig leder. • Bygger ikke opp RØ behov for direkte effektiv styring og kompetente, og effektive beslutningsprosesser slik det fungerer i dag. • Har mindre fleksibilitet i forhold til endrede muligheter og rammebetingelser for RØ (ref styring via IØR). • Legger i mindre grad til rette for å sikre RØ nødvendig kapasitet og kompetanse. • Bygger i mindre grad opp under kommunenes styringsevne og overfor RØ, slik det fungerer i dag. • Sikrer ikke RØ nok fokus fra eierne relatert til RØ muligheter for økt verdiskaping i regionen – alene eller med strategiske partnere, slik det fungerer i dag. • Avtalen mellom selskapene er ikke tydelig nok, den bør revideres og oppdateres. Det samme gjelder tydeliggjøring av RØ rett til bruk av grunn i feste- og leieavtalene.
<p style="text-align: center;">Muligheter:</p>	<p style="text-align: center;">Trusler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RØ avstand til eierne.

<ul style="list-style-type: none"> • Forbedre eierens innsyn i RØ gjennom nye arenaer og oppfølgings-regime. • Bedre synergiuttak 	<ul style="list-style-type: none"> • «IØR har nok med seg selv»: IØR performance – IØR utfordringer, bla knyttet til digitaliseringsmålsettinger samt en aldrende organisasjon. Dette kan påvirke RØ negativt. • Eiernes evne til å følge opp gjennom direkte eierskap; følge opp og bidra til videreutvikling av to selskaper
---	--

3.2.3 ALTERNATIV 2, SOM I DAG, SNUDD PÅ HODET.

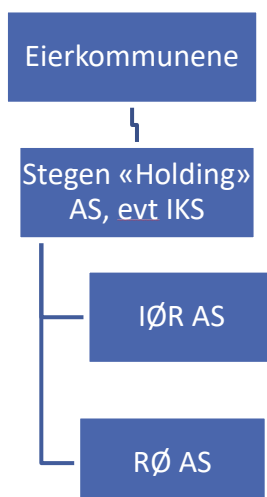
Vurdert som ikke aktuell og ikke utredet videre.



2.2.4 ALTERNATIV 3, SIDESTILTE SELSKAPER (ANBEFALT MODELL).

Se argumentasjon i kapittel 3.1.

3.2.5 ALTERNATIV 4, EIERSKAP GJENNOM ET HOLDINGSSELSKAP MED SIDESTILTE DATTERSELSKAPER



KOMMENTARER TIL ALTERNATIV 4

- Hva skal holding-selskap være:
 - Alt 1: Et rent eierselskap
 - Alt 2: Et eierselskap der også overordnet ledelse og administrative funksjoner samles, for å få kritisk masse (i dag har begge selskapene begrenset administrativ kapasitet).
 - Det faktum at IØR og RØ er så vidt forskjellige mht. målsettinger og driftsform (=forskjellige behov), og at de er relativt små selskaper, kan bety at et holding-selskap med felles ledelses- og admin-funksjoner kan være en formålstjenlig løsning.
 - Et eier/holding-selskap der overordnet ledelse og admin-funksjoner samles, for å få kritisk masse (i dag har begge selskapene begrenset administrativ kapasitet).
- Mulighetene for synergier i en slik konstellasjon bør vurderes i lys av ambisjoner for videre knoppskyting og utvikling i «konsernet».
- Den vil stille store krav til leder av holdingselskapet, og dennes evne til å balansere de ulike interessene.
- Holding-selskapet kan være et AS eller et IKS, men detaljene omkring selskapsform ble ikke diskutert. Dersom holding er et AS må datterselskapene være AS'er. Dersom IØR skal kunne fortsette som et IKS under et holdingselskap, må det flere eiere inn. Et IKS kan ikke ha bare en eier.

SWOT-ANALYSE*.

<p style="text-align: center;">Sterke sider:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ledelse- og utviklings-kapasitet samles; det gir «kritisk masse» for å tiltrekke kvalifiserte personer.• På et overordnet styringsnivå vil eierne kunne oppleve sin rolle som mer interessant.• Med mor som IKS vil eierne i utgangspunktet ha en sterkere styring og kontroll enn om mor er AS.• Legger til rette for synergier mellom selskapene.	<p style="text-align: center;">Svake sider</p> <ul style="list-style-type: none">• Dersom den strategiske rollen i stor grad legges til holding/morselskapet, vil eierkommunenes oppmerksomhet mot datterselskapet reduseres.• Involvering og eierstyring på overordnet nivå og begrenset involvering.• Eierne blir i liten grad involvert i spørsmål som angår forholdet mellom selskapene• Kan bidra til økte kostnader til styring og ledelse. Spørsmål om kostnadseffektivitet vil avhenge av mulighet for intern omstrukturering og ellers påvirkes av størrelsen på konsernet• Relatert til IØR: gebyret vil fastsettes på grunnlag av budsjettene i både mor og datterselskapet. Store krav til styrings- og kontrollmekanismer
<p style="text-align: center;">Muligheter:</p> <ul style="list-style-type: none">• Kan være en aktuell organisasjonsform gitt at det grønne skiftet gir grunnlag for nye muligheter som kreves/ønskes organisert i egne selskaper. De vil da «lett» kunne legges inn i en slik modell.	<p style="text-align: center;">Trusler:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mye makt vil samles i konsernledelsen og dennes evne til å forvalte ressursene og ta kloke beslutninger.

*Formålet med et holdingselskap må tydeliggjøres. Her er i første omgang tenkt et holding hvor ledelse, administrasjon og utviklingskompetanse samles, for å få «kritisk masse» for å tiltrekke kvalifiserte personer

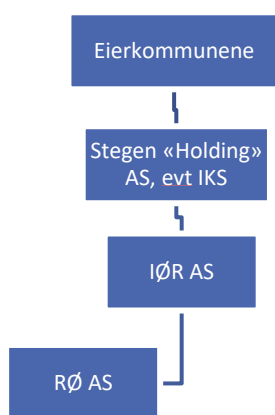
(som kan være vanskelig for mindre enkeltsselskaper). Det er mao. en modell som synes mindre aktuell i dag, men som kan bli aktuell på sikt, gitt vekst og utvikling i selskapene.

*Forutsetter at konsesjon, feste/leie av grunn, utslippstillatelser og «annet relevant» kan legges til holdingselskapet, og avtales festes mellom selskapene. Konsesjon, feste/leie av grunn, utslippstillatelser bør således ligge i holdingselskapet.

EKSEMPLER PÅ YTTERLIGERE KNOPPSKYTING/UTVIDELSER I ALTERNATIV 4

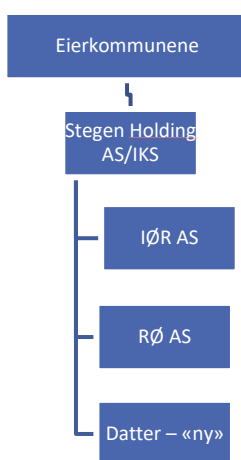
Holdingsmodell 4b

Dagens mor-datterselskap under et holdingselskap



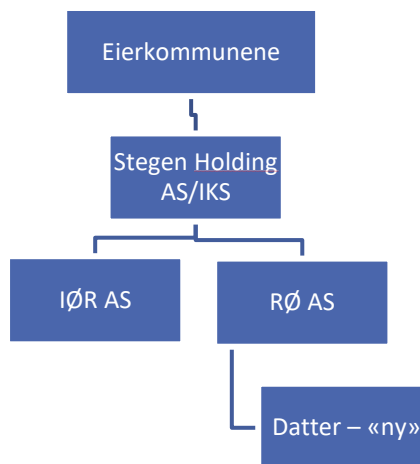
Holdingsmodell 4c

Videreutvikling med flere sidestilte selskap



Holdingsmodell 4d

Videreutvikling med flere datterselskaper



4. KRITISKE SUKSESSFaktorER FOR AT ORGANISERINGEN SKAL LYKkes

4.1 OPPSUMMERT

1. Klare eierføringer
2. Riktig person på riktig plass (basert på eierføringene, og basert på selskapets fokus)
3. Godt utviklings-regime
4. Godt oppfølgingsregime

GOD DRIFT OG GJENNOMFØRINGSKRAFT

4.2 UTDYPING AV KRITISKE SUKSESSFaktorER

1. Klare eierføringer
 - a. Klarhet og langsiktighet i eiernes hensikt og overordnede målsettinger for de respektive selskapene
 - b. Samt at eierne forstår og tar konsekvensen av dette mht sin ressursbruk.
2. Riktig person på riktig plass (basert på eierføringene, og basert på selskapets fokus)
 - a. Riktige personer
 - i. til å representere eierne
 - ii. i styret, spesielt viktig: riktig styreleder,
 - iii. i selskapenes ledelse, spesielt viktig selskapet daglige leder.
 - b. «Riktig person» = relevant erfaring, kompetanse, autoritet og lederegenskaper, i forhold til de ulike posisjoner/stillinger, i forhold til selskapenes målsettinger og utfordringer og i uformelle konsultasjoner knyttet til overordnede strategiske temaer,
3. Godt utviklings-regime
 - a. Riktige møteplasser med relevante temaer:
 - i. Formelle møteplasser; generalforsamlinger, evt eiermøter, styremøter, ledermøter.
 - ii. Uformelle, motiverende, utviklende møteplasser.
 - iii. Evne og vilje til å se og tenke muligheter.
 - b. Eierskap og ledelse som ligger «i forkant».
 - c. En konsekvens av god og motiverende ledelse.
4. Godt oppfølgingsregime
 - a. Tydelig organisering, inkl hvem som er ansvarlig for hva.
 - b. Motiverende og godt oppfølgingsregime (formelt og uformelt):
 - i. Eier – styre.
Generalforsamlingen. Valg av styre
 - ii. Eier – selskapsledelse.
Vurdere behov for administrativ kontakt/uformelle møteplasser for å sondere strategiske problemstillinger (i forståelse med selskapets styre/styreleder).
 - iii. Styre – selskapsledelse.
Styremøter, samt god kontakt mellom styreleder og daglig leder.

iv. Selskapsledelse – medarbeidere.

Gjennomtenkt og gode rapporterings- og oppfølgings-rutiner.

- c. Tydelige og omforente målsettinger, overordnet og nedbrutt på hver avdeling og medarbeider.
- d. Forståelse for «kjernen» i selskapene, og sikre god drift i kjernevirksomheten.
- e. Tydelige og omforente KSF'er (kritiske suksessfaktorer) på de forskjellige nivåer/avdelinger.
- f. Klarhet i informasjons- og rapporteringsformat, inkludert hva det skal rapporteres på, frekvens og format/arenaer.
- g. Avviksanalyser med konsekvens.

Oppsummert: Et regime som sikrer GOD DRIFT OG GJENNOMFØRINGSKRAFT.

5. SÆRSKILTE PROBLEMSTILLINGER

5.1 AKTUELLE SPØRSMÅL

I Eiermøtet 21. juni 2023, ble det lagt frem spørsmål som utredningen skulle ta opp i segl:

1. Kan en omorganisering av konsernet resultere i at IØR ikke kan levere eiernes forpliktelser?
2. Bør RØ overta eierskap og konsesjon ved Stegen avfallsanlegg, eventuelle konsekvenser ved dette?
3. Er det aktuelt å erverve grunn dersom RØ ikke kan eie el investere, dvs. benytte grunnen til kommersiell aktivitet?
4. Gir offentlig eierskap i RØ begrensninger for kommersiell satsning?
5. Hvilke endrede muligheter og rammebetingelser gir det egentlig å være et direkte eid AS under kommunene?
6. Hvilke muligheter innebærer eget gnr/bnr for RØ? Eie eller feste?

5.2 SVAR PÅ SPØRSMÅL

SPØRSMÅL 1

Kan en omorganisering av konsernet resultere i at IØR ikke kan levere eiernes forpliktelser?

- Det er ikke fremkommet noe i arbeidsgruppens arbeid som tilsier at en omorganisering iht anbefalingene i denne rapporten vil påvirke IØR sin evne til å levere eiernes forpliktelser.

SPØRSMÅL 2

Bør RØ overta eierskap og konsesjon ved Stegen avfallsanlegg, eventuelle konsekvenser ved dette?

- Arbeidsgruppen ikke vurdert, og ser ingen grunn til at RØ skal overta eierskap og konsesjon.
- Arbeidsgruppen har konstatert at RØ kan drifte på konsesjon, arealer og utslippstillatelser IØR innehar, så lenge det er tilstrekkelig avtalefestet og forvaltet mellom selskapene. Som nevnt i SWOT-analysen må RØ sin rett til bruk av grunn tydeliggjøres i leie- og feste-avtalene med grunneierne.

SPØRSMÅL 3

Er det aktuelt å erverve grunn dersom RØ ikke kan eie el investere, dvs. benytte grunnen til kommersiell aktivitet?

- Med hensyn til feste- og leieavtaler må det tas kontakt med grunneierne for å avklare aktuelle forhold, og forberede arbeidet med evt. reforhandling av avtalene for å sikre RØ rett til bruk av arealene iht. RØ behov (ref. juridisk vurdering vedlagt, vedlegg 2).
- For øvrig har ikke arbeidsgruppen vurdert behovet for å erverve grunn dersom RØ ikke kan leie eller investere.

SPØRSMÅL 4

Gir offentlig eierskap i RØ begrensninger for kommersiell satsning?

- Det kritiske er eiers evne og vilje til å utøve et godt eierskap, og leve på til de kritiske suksessfaktorer som er skissert i pkt 3 over.

- Som offentlig eiet selskap vil offentlighets-hensyn gi premisser et kommersielt eiet selskap ikke må forholde seg til.
- En offentlig eier må forholde seg til demokratisk saksgang, som vil kunne ta lenger tid og være mer byråkratisk enn hva et kommersielt eiet selskap må forholde seg til.
- Investeringer vil måtte forholde seg til kommunenes retningslinjer.
- For øvrig må RØ forholde seg til «armlengdes avstand» prinsipp og kommersielle vilkår i avtaler som gjøres med IØR, blant annet i forhold til reglene om statsstøtte.

SPØRSMÅL 5

Hvilke endrede muligheter og rammebetingelser gir det egentlig å være et direkte eid AS under kommunene?

- Se vurderingene gjort i anbefalingen i kapittel 2.
- Arbeidsgruppen har konstatert at RØ kan drifte på konsesjon, arealer og utslippstillatelser IØR innehar, så lenge det er tilstrekkelig avtalefestet og forvaltet mellom selskapene.

SPØRSMÅL 6

Hvilke muligheter innebærer eget gnr/bnr for RØ? Eie eller feste?

- Arbeidsgruppen har konstatert at RØ kan drifte på konsesjon, arealer og utslippstillatelser IØR innehar, så lenge det er tilstrekkelig avtalefestet og forvaltet mellom selskapene. konsesjon. Arbeidsgruppen har således ikke sett ytterligere på behovet for eget gnr/bnr for RØ.

5.3 JURIDISKE BETRAKTNINGER

Juridiske betraktninger knyttet til spørsmålsstillingene i kapitlene ovenfor. Se vedlegg 2.

6. OPPSUMMERING

1. **Anbefalt organisasjonsform: sidestilte selskaper.**
2. **Det må arbeides godt med kritiske suksessfaktorer når en planlegger og implementerer ny organisasjonsform.**
3. **Med hensyn til feste- og leieavtaler må det tas kontakt med grunneierne for å avklare aktuelle forhold, og forberede arbeidet med reforhandling av avtalene.**

VEDLEGG

- Vedlegg 1: Skisser, organisering
- Vedlegg 2: Oppsummering, juridiske vurderinger. U.o. jf. offentleglova § 23 første ledd.
- Vedlegg 3: Målbilde, avfallssortering