

Horten
 Advokat Rikke Søgaard Berth
 Advokat Line Markert
 Philip Heymans Allé 7
 2900 Hellerup
 Tlf. +45 3334 4000
 Fax +45 3334 4001

J.nr. 170633

HORTEN

• INNOVATIV AFFALDSBEHANDLING

ORGANISERINGSMODELLER IFT. UDVALGTE PARAMETRE

		Model 1 København-model	Model 2 HOFOR-model	Model 3 OPP/OPI	Model 4 OP A/ S
Kort beskrivelse af modellen		Anlægget etableres i et selskab, der ejes 100 % af KK. Drift og udvikling varetages af selskabet eller af privat efter udbud (evt. som OPI).	Anlægget etableres i et selskab ejet af HOFOR Forsyning Holding P/S, som KK ejer 100 %. HOFOR A/S driver anlægget.	En privat aktør, der findes gennem udbud, etablerer og driver anlægget på baggrund af en langvarig kontrakt med KK.	Anlægget etableres i et selskab, der ejes af KK og en privat medejer (majoritetsaktionær) i fællesskab. Den private part findes gennem udbud.
Kommunens styringsmuligheder	Kommunens indflydelse som ejer	KK har som ejer fuld rådighed over Selskabet.	KK har fuld rådighed over Selskabet som (indirekte) eneejer, men rådigheden udøves gennem HOFOR Forsyning Holding P/S.	Ingen ejerindflydelse.	KK har som medejer betydelig indflydelse i Selskabet, herunder – uformelt – gennem bestyrelsen. Væsentlige ejerbeslutninger kan dog kun vedtages i enighed med den private medejer.
	Kommunens styringsredskaber	Fastsætter vedtægternes indhold, vælger bestyrelsen, træffer beslutninger på generalforsamling og styrer gennem kontrakten med Selskabet.	Fastsætter vedtægternes indhold (gennem HOFOR Forsyning Holding P/S), træffer beslutninger på HOFOR Forsyning Holding P/S' generalforsamling, styrer gennem kontrakten med Selskabet.	Kontrakten med den private part. Efter aftaleindgåelse kan KK kun styre i overensstemmelse med kontrakten.	Fastsætter vedtægternes indhold, vælger bestyrelsesmedlemmer, har indflydelse på beslutninger der træffes på generalforsamlingen, styrer gennem ejeraftale med den private medejer og gennem kontrakten

		Model 1 København-model	Model 2 HOFOR-model	Model 3 OPP/OPI	Model 4 OP A/ S med Selskabet.
	Kommunens økonomiske risiko ifm. investeringen	Formelt begrænset til indskuddet i Selskabet og evt. garanti-stillelse for lån.	Formelt begrænset til indskuddet i Selskabet og evt. garanti-stillelse for lån.	KK har ud over betalinger iht. kontrakten ikke risiko ved investeringen.	Formelt begrænset til indskuddet i Selskabet og evt. garanti-stillelse for lån.
	Driftsøkonomi	Drift i Selskabet: Ny, selvstændig organisation vil formentlig være omkostningstung. Drift af en privat aktør: Kan være mindre omkostningstung og mere robust. Risiko for mindre fleksibilitet og risiko for tab af viden.	HOFOR A/S er en stor og effektiv driftsorganisation, der forudsættes at kunne varetage driften robust og effektivt. Risiko for mindre inddragelse af privat viden og kompetencer.	Hvis anlægget indgår i en større organisation hos den private part, kan det reducere drifts-omkostningerne. Det samme gælder, hvis anlægget etableres med henblik på afsætning til flere kommuner. Risiko for mindre fleksibilitet iht. omlægning og skalering.	Drift i Selskabet: Ny, selvstændig organisation vil formentlig være omkostningstung, medmindre den kan koordineres med eksisterende organisation hos privat medejer. Drift af den private medejer: Kan være mindre omkostningstung og mere robust. Behov for sikring af viden i Selskabet.
	Finansiell binding	KK binder Selskabet til hele anlægsudgiften, og KK til betaling iht. kontrakten.	KK binder Selskabet til hele anlægsudgiften, og KK til betaling iht. kontrakten.	KK binder sig til løbende betalinger i kontraktens løbetid. Evt. supplerende krav efter kontrakten.	KK binder Selskabet til hele anlægsudgiften, og KK til betaling iht. kontrakten.
	Finansiering	Indskud fra KK eller lån i Selskabet. Hvis KK skal stille garanti, skal der opkræves mar-	Indskud fra KK eller lån i Selskabet. Hvis KK skal stille garanti, skal der opkræves mar-	Den private part finansierer anlægget.	Indskud fra KK eller lån i Selskabet. Hvis KK skal stille garanti (svarende til sin ejerandel

		Model 1 København-model	Model 2 HOFOR-model	Model 3 OPP/OPI	Model 4 OP A/ S
			kedsmæssig garantiprovision.		af lånet), skal der opkræves markedsmæssig garantiprovision.
Driftsperioden	Varetagelse af driftsopgaven	Selskabet eller en privat part.	HOFOR A/S (HOFOR-koncernens serviceselskab).	Den private part.	Den private medejer eller Selskabet.
	Udbud	Driftsopgaven vil være udbudspligtig, hvis den skal overlades til en ekstern aktør. Formentlig også, hvis udføres af HOFOR eller lignende.	Driftsopgaven vil formentlig ikke være underlagt udbudspligt.	Indgåelse af OPP-kontrakten, der omfatter driften, vil være udbudspligtig.	Selskabet er næppe udbudspligtig. Selskabsdeltagelsen (valget af medejer) udbydes. Driftsopgaven bør indgå heri, hvis det ved udbuddet vides, at den private medejer skal forestå driften.
	Udviklingsopgaven	Forankret i Selskabet. Medfører behov for koordination, hvis driften udføres af en privat aktør.	Forankret i HOFOR.	Kan udføres i samarbejde mellem KK og den private part, enten forud for etablering af anlægget eller i en opstarts- og indkøringsfase.	Forankret i Selskabet.
	Ejerskab til viden, der opnås gennem driften	Driftsoperatøren, medmindre andet aftales.	HOFOR A/S, medmindre andet aftales.	Den private part, medmindre andet aftales, f.eks. hvis der indgås aftale om OPI.	Driftsoperatøren, medmindre andet aftales.
	Ejerskab til output	Anvendeligt output: Ejers af KK.	Anvendeligt output: Ejers af KK.	Anvendeligt output: Kan ejes af KK eller af den private aktør.	Anvendeligt output: Kan ejes af KK eller af Selskabet. Regule-

		Model 1 København-model	Model 2 HOFOR-model	Model 3 OPP/OPI	Model 4 OP A/ S
	put	Ikke-anvendeligt output: Anvises af KK til forbrænding.	Ikke-anvendeligt output: Anvises af KK til forbrænding.	Reguleres i kontrakten.	res i kontrakten.
	Indtægter fra output og overkapacitet	Kommunalfuldmagten sætter grænser for forarbejdning af output og etablering af overkapacitet.	Kommunalfuldmagten sætter grænser for forarbejdning af output og etablering af overkapacitet.	Fri adgang for den private aktør til at skalere anlægget og etablere overkapacitet, samt til at forarbejde og sælge output.	Kommunalfuldmagten sætter grænser for forarbejdning af output og etablering af overkapacitet.
	Organisationens robusthed	En lille organisation, der vil være afhængig af få medarbejdere.	HOFOR er en stor og robust organisation, der kan rumme udsving i medarbejderstab og driftsopgaven.	Afhænger af den private part, der dog formentlig vil have en vis størrelse, hvilket styrker organisationen.	Hvis driftsopgaven løses af den private medejer, vil opgaven indgå i en større organisation, som vil være en styrke.
<i>Ændringer</i>	Kapacitetsændringer	KK kan frit ændre anlæggets kapacitet.	KK kan frit ændre anlæggets kapacitet ved beslutning indirekte gennem HOFOR Forsyning Holding P/S.	Kun udvidelser, der er aftalt i kontrakten, kan gennemføres. Alternativt skal det samlede projekt udbydes på ny.	Ejerne af Selskabet kan frit ændre anlæggets kapacitet, medmindre der er tale om væsentlige ændringer ift. det udbudte.
<i>Nye ejere</i>	Udvidelse af ejerkredsen	KK træffer beslutning herom. KK vil miste enerådigheden. Private medejere skal findes gennem udbud. Selskabet vil	KK træffer (indirekte) beslutning herom. KK vil miste enerådigheden. Nye ejere vil forstyrre ejerstrukturen i HOFOR.	Den private part kan som udgangspunkt frit udvide/udskifte sin ejerkreds. KK bør kræve at godkende nye eje-	Der kan indtræde nye/andre ejere i ejerkredsen af Selskabet.

		Model 1 København-model	Model 2 HOFOR-model	Model 3 OPP/OPI	Model 4 OP A/ S
		blive et OP A/S – se model 4.	Privat medejer: Se model 1.	re/skift af kontrol.	
	Exit	Både anlæg og Selskab kan frit afhændes til markedspris.	Både anlæg og Selskab kan frit afhændes til markedspris.	Der kan aftales en exitmulighed for KK, men det vil formentlig betyde væsentlige omkostninger.	KK kan, med forbehold for ejeraftalen, frit afhænde aktierne i Selskabet til markedspris.
Fleksibilitet	Tekniske udviklingsmuligheder	Selskabet er begrænset af kommunalretlige regler i forhold til udvikling og afsætning. Selskabet kan dog i vidt omfang udvikle ny teknologi. Anlægsinvestering begrænser frihed i forhold til grundlæggende ændringer af teknologi.	Selskabet er begrænset af kommunalretlige regler i forhold til udvikling og afsætning. Selskabet kan dog i vidt omfang udvikle ny teknologi. Grundlæggende ændringer: Se model 1.	Den private part kan i eget regi frit udvikle nye teknologier inden for rammerne af kontrakten. Kontrakten (og udbudsreglerne) regulerer KKs betaling herfor.	Selskabet er begrænset af kommunalretlige regler i forhold til udvikling og afsætning. Selskabet kan dog i vidt omfang udvikle ny teknologi. Den private part kan udvikle ny teknologi i forbindelse med varetagelse af driften – Selskabet bør sikre sig rettigheder til ny viden.
	Parternes kontraktuelle bundethed	Selskabet vil kun være bundet, hvis der indgås kontrakt med ekstern driftsoperatør.	Selskabet vil kun være bundet af kontrakten med HOFOR A/S.	KK vil være bundet af kontrakten i dens løbetid, der formentlig vil være en længere årrække.	KK vil være bundet gennem ejerskabet til Selskabet, og Selskabet vil være bundet af driftskontrakten.
	Incitament til innovation	Selskabet vil have stort fokus på projektet og ingen modstridende interesser.	Selskabet vil have fokus på projektet. I HOFOR-organisationen er der ingen modstridende interesser, men	Den private part vil i betydeligt omfang være motiveret af udsigt til fortjenesten ved, at anlægget gøres mere effektivt.	Den private part vil være motiveret af udsigt til fortjeneste, hvis anlægget gøres mere effektivt. Der kan evt. opstå konflikt

	Model 1 København-model	Model 2 HOFOR-model	Model 3 OPP/OPI	Model 4 OP A/ S
		der kan evt. være risiko for, at Selskabet "drukner" blandt andre komplekse udviklingsopgaver.	Kontrakten kan belønne innovation.	ift. KKs fokus på miljø.