

Beskrivelse af 4 scenarier

På mødet mellem kommunaldirektørerne i ARC's ejerkommuner den 10. juni 2015 drøftedes mulighederne for at bedre ARC's økonomi.

Der var blandt deltagerne enighed om, at ARC's direktion, som forberedelse af et kommende borgmestermøde i august 2015, skal udarbejde en beskrivelse af 4 scenarier til efterfølgende drøftelse i kredsen.

Der var enighed om, at beskrivelsen skal ske med afsæt i et ejerperspektiv (der godt kan adskille sig fra selskabsperspektivet), og at der til beskrivelsen af hvert enkelt scenarie udarbejdes et forslag med et forslag til videre proces.

De 4 scenarier er:

- Scenarie 0: ARC's forværrede økonomi imødegås ikke aktivt
- Scenarie 1: ARC og Vestforbrænding fusionerer (evt. også med KARA/NOVOREN og CTR)
- Scenarie 2: ARC, CTR og HOFOR fusionerer
- Scenarie 3: ARC's forværrede økonomi imødegås ved ændring(er) af den politiske aftale.

Scenarie 0: ARC's forværrede økonomi imødegås ikke aktivt

Scenariet er grundlæggende belyst i forbindelse med ARC's opdatering af business casen (marts 2015) og viser, at ARC med de givne forudsætninger (fortsatte underskud), vil få likviditetsmæssige problemer i 2023, og at egenkapitalen bliver negativ i 2028.

Scenariet forudsætter således, at de valgte forudsætning vedr. energipriser, brændværdi, affaldsmængder, afgifter m.m. ikke udvikler sig positivt i forhold til i dag, og at der ikke i ARC's bestyrelse tages skridt til at udskyde problemerne ved omlægning af eksisterende lån.

En låneomlægning kan udskyde likviditetsproblemet til 2027 (mod højere rentebetaling/risiko), men vil ikke grundlæggende ændre ved udsigten til tabt egenkapital. Der tages heller ikke skridt til at imødegå de forventede tab ved at hæve taksten for husholdningsaffald.

En realisering af scenariet indebærer som minimum, at det følgende skal vurderes juridisk i lyset af, at det vil være en politisk beslutning ikke aktivt at forsøge at forhindre ARC's konkurs:

- Generel juridisk vurdering af om der er pligt (for ejere eller bestyrelsesmedlemmer) til at imødegå forudsigelige økonomiske tab
- Juridisk vurdering af om den politiske aftale og dens delvise implementering i ARC's vedtægter er bindende for et medlem af ARC's bestyrelse
- Juridisk ansvar for (de) bestyrelsens medlemmer der "frivilligt" udviser passivitet

- Juridisk ansvar for (de) kommunalbestyrelsesmedlemmer der modsætter sig løsning via brug af instruktionsbeføjelser overfor et eller flere bestyrelsesmedlemmer
- Vurdering af om ejerkommunerne ifalder erstatningsansvar overfor hinanden, såfremt en kommune påfører andre kommuner et forudsigtligt økonomiske tab
- Økonomiske konsekvenser for kommunerne som følge af hæftelse for optagne lån
- Vurdering af om det i relation til ovenstående er en skærpende omstændighed, at der foreligger lovlige løsninger, der kan imødegå de økonomiske konsekvenser.

Procesplan: Der er som sådan ikke behov for en procesplan.

Den juridiske vurdering kan iværksættes øjeblikkeligt, såfremt det besluttes.

Scenarie 1: ARC og Vestforbrænding fusioner (evt. også med KARA/NOVOREN og CTR)

En realisering af scenariet indebærer, at energianlæggene hos ARC og Vestforbrænding fusioneres til et samlet energiselskab, der varetager affaldsforbrændingsopgaven for de sammenlagte 24 kommuner, som ejerkredsen i et samlet selskab vil bestå af (24 kommuner = 19 fra Vestforbrænding, 5 fra ARC (København er medejere i begge selskaber)) og forudsat, at alle kommuner opretholder deres ejerskab i et fusioneret selskab.

Scenariet kan - såfremt der eftervises et økonomisk rationale ved en fusion mellem ARC og Vestforbrænding - udvides til forbrændingsanlægget hos KARA/Novoren (Roskilde) og transmissionselskabet VEKS (ejet af 12 kommuner på Vestegnen) og Vestforbrændings voksende transmissionsaktiviteter.

En indledende vurdering af rationale ved en fusion mellem energianlæggene ARC og Vestforbrænding må set fra ejerkommunernes side omfatte temaer, der samlet skal danne grundlag for en politisk beslutning om at igangsætte egentlige fusionsdrøftelser med deraf følgende forhandlinger om organisering (selskabsform), ejerandele, hæftelse, due diligence og etablering af aftalegrundlag til drøftelse hos ejerne.

Indledningsvis bør følgende undersøges:

1. Identifikation og opgørelse af synergigevinster på følgende områder:

- Investeringer i ny kapacitet og levetidsforlængelse af eksisterende
- Optimering af drift (daglig kraftvarmeproduktion, større revisioner m.m.)
- Omkostninger til vedligehold, indkøb og udviklingsaktiviteter
- Omkostninger til administration m.m.
- Optimering af finansiel struktur og placering af likviditet
- Optimering af miljø- og klimagevinster.

2. Optimering af ejernes værdier i selskabet:

- Mulighed for direkte værdiskabelse i selskabet
 - Forrentning af indskudskapital
 - Optimering af fri egenkapital
 - Udnyttelse af ledig kapacitet (import)
 - Opskrivning af kapitalapparat (ved liberalisering)
 - Markedsmagt (ved liberalisering)

- Mulighed for indirekte værdiskabelse via selskabet
 - lavere varmepriser
 - lavere affaldstakster – borgere og erhverv
 - forbedret effektivitet i det samlede energisystem.

3. Fastlæggelse af overordnet ejer strategi for et samlet selskab:

- Vision og mission for et samlet selskab
- Økonomiske målsætninger og forventninger
- Miljø- og klimamæssige mål/ambitioner
- Selskabets mål i et liberaliseret affaldssystem
- Fastlæggelse af overordnet selskabsstrategi.

Der er med afsæt i en dialog mellem Københavns Kommune og formandsskabet for Vestforbrænding igangsat en indledende opgørelse af værdierne af ARC og Vestforbrænding. Der er for indeværende uklarhed over rækkevidden af vurderingen. Dette forventes klargjort på et møde mellem de to selskabers formænd og direktører på et møde den 26. juni 2015.

På grundlag af afklaringen kan der være behov for en drøftelse af grundlaget i de to selskabers bestyrelser umiddelbart efter sommerferien. Et fusionsforløb gennemføres og tilrettelægges af direktionen i de to selskaber med fornøden ekstern bistand fra fælles juridisk, teknisk og økonomisk rådgiver.

Løbende rapportering til ejerkreds via selskabernes bestyrelser og kredsen af kommunaldirektører.

Procesplan:

Aktivitet	Tidsforbrug	Forventet afslutning
Udarbejdelse af analyser	2 mdr.	1. oktober
Drøftelse i bestyrelser	1 mdr.	1. november
Orientering af/ drøftelse i ejerkreds	1 mdr.	1. december
Beslutning om fusionsdrøftelser	1 mdr.	ult. januar 2016
Fusionsdrøftelser - oplæg til ejerkreds	2 mdr.	1. april 2016
Beslutning om fusion	2 mdr.	ult. juni 2016.

Scenarie 2: ARC, CTR og HOFOR fusioner

Scenariet indebærer, at ARCs samlede virksomhed lægges ind i HOFOR koncernen, og at CTRs varmetransmissionsaktiviteter fusioneres med HOFORs ditto. Samtidig vurderes muligheden for at Københavns Kommune samler sine affaldsaktiviteter i ARC.

De nuværende ejere af ARC og CTR udøver deres ejerskab direkte i de fortsættende selskaber (som Biofos), i det omfang man ønsker at fortsætte som medejere af de fusionerede aktiviteter.

Grundlag for at realisere scenariet vil være, at der kan eftervises et (samfunds)økonomisk rationale ved en fusion af ARC og CTR med HOFOR – herunder at der kan etableres enighed om en langsigtet ejerstrategi for aktiviteterne.

En vurdering af rationalet ved en fusion af ARC og CTR med HOFOR må set fra ejerkommunernes side - som i tilfældet i scenarie 1 - omfatte temaer, der samlet skal danne grundlag for en politisk beslutning i ejerkredsen om at igangsætte egentlige fusionsdrøftelser med deraf følgende forhandlinger om organisering (selskabsform), ejerandele, hæftelse, due diligence og etablering af aftalegrundlag til drøftelse hos ejerne.

Indledningsvis bør følgende undersøges:

4. Identifikation og opgørelse af synergigevinster på følgende områder:

- Optimering af drift (daglig kraftvarmeproduktion, større revisioner m.m.) i forhold til varmesystemet – herunder optimering af kapacitetsudnyttelse
- Omkostninger til vedligehold, indkøb og udviklingsaktiviteter
- Omkostninger til administration m.m.
- Optimering af finansiel struktur og placering af likviditet
- Optimering af miljø- og klimagevinster.

5. Optimering af ejernes værdier i selskabet:

- Mulighed for direkte værdiskabelse i selskabet
 - Forrentning af indskudskapital
 - Optimering af fri egenkapital
 - Opskrivning af kapitalapparat (ved liberalisering af affaldsforbrænding)
- Mulighed for indirekte værdiskabelse via selskabet
 - lavere varmepriser
 - lavere affaldstakster – borgere og erhverv
 - forbedret effektivitet i det samlede energisystem.

6. Fastlæggelse af overordnet ejer strategi for et samlet selskab:

- Vision og mission for en samling af aktiviteterne i HOFOR
- Økonomiske målsætninger og forventninger til ARC og CTR
- Miljø- og klimamæssige mål/ambitioner
- Fastlæggelse af overordnet selskabsstrategi – herunder forholde sig til mulig liberalisering.

På grundlag af afklaringen kan der være behov for en drøftelse af grundlaget i de tre selskabers ejerkreds og bestyrelser.

Et fusionsforløb gennemføres og tilrettelægges af direktionen i de tre selskaber og gennemføres i tæt samarbejde med repræsentanter for ejerkommunerne samt med fornøden ekstern bistand fra fælles juridisk, teknisk og økonomisk rådgiver.

Løbende rapportering til ejerkreds via kredsen af kommunaldirektører og ejermøder.

Procesplan:

Aktivitet	Tidsforbrug	Forventet afslutning
Beslutning om iværksættelse af analyse	2 mdr.	1. oktober
Udarbejdelse af analyser	3 mdr.	ult. januar 2016
Drøftelse i bestyrelser	1 mdr.	1. marts 2016
Orientering af/ drøftelse i ejerkreds	2 mdr.	1. juni 2016
Beslutning om fusionsdrøftelser	2 mdr.	ult. august 2016
Fusionsdrøftelser - oplæg til ejerkreds	3 mdr.	1. november 2016
Beslutning om fusion	2 mdr.	ult. december 2016.

Scenarie 3: ARCs forværrede økonomi imødegås ved ændring(er) af den politiske aftale

Scenariet er grundlæggende belyst i det arbejde, der er iværksat af ARCs bestyrelse i 2014 og den i kredsen af kommunaldirektører nedsatte arbejdsgruppe, der har analyseret mulighederne for at bedre ARCs økonomi.

Analyserne viser, at det indenfor den eksisterende lovgivnings ramme er muligt at sikre ejerne en positiv forrentning af den investerede kapital (positiv NPV) med de givne forudsætninger vedr. energipriser, brændværdi, affaldsmængder, afgifter m.m.

Dermed imødegås konsekvenserne af scenarie O, hvor ARC med de givne forudsætninger (fortsatte underskud) vil få likviditetsmæssige problemer i 2023 og negativ egenkapital i 2028.

Det bærende element i løsningsmulighederne retter sig mod de to eneste elementer, som ARC aktivt kan påvirke: mængden af affald som energiudnyttes og udnyttelsen af ARCs forbrændingskapacitet.

Forhold vedr. affaldsmængder er reguleret i den politiske aftale, der er implementeret ved beslutning i ARCs bestyrelse qua de vedtægtsændringer, der fulgte i kølvandet på ejeraftalen.

Spørgsmålet om udnyttelse af energianlæggets kapacitet er i praksis reguleret af ARCs bestyrelse, der har givet ARCs direktion en instruks om, at anlæggets kapacitet ikke udnyttes med mere en 60 tons/t målt over et års gennemsnit. Udnyttelse af den fulde kapacitet forudsætter dog tilstedeværelse af tilstrækkelige affaldsmængder og enstemmighed i bestyrelsen.

Endelig gælder, at ARCs bestyrelse kan udskyde likviditetsproblemerne til 2027 ved omlægning af eksisterende lån mod accept af højere rentebetaling/risiko.

En realisering af scenariet forudsætter, at der i ejerkredsen kan opnås enighed om at åbne den politiske aftale på flere punkter.

Følgende bør derfor vurderes:

- Vurdering af om de forudsætninger, der lå til grund for aftalen, stadig holder herunder:
 - Forudsatte affaldsmængder (husholdninger og erhverv)
 - CO₂ indhold i affaldet - herunder udsortering af plast
 - Sammenhæng mellem befolkningsudvikling og affaldsdannelse
 - Effekten af defacto konkurrence om erhvervsaffaldet
 - Ejerkommunernes mål for udsortering
- CO₂ mæssige konsekvenser af en hel eller delvis ændring af aftalen
- Muligheder i en tidsbegrænset/økonomisk defineret tilsidesættelse af dele af aftalen.

Procesplan: Der er ikke behov for en procesplan.

Analysen af de forskellige muligheder kan iværksættes af ARC's bestyrelse og udarbejdes af ARC's direktion på grundlag af et kommissorie, der drøftes med kredsen af kommunaldirektører forud for behandling i ARC's bestyrelse og drøftelse på et kommende Borgmestermøde.

Ejerkommunerne kan inddrages ved at genindkalde den tidligere nedsatte arbejdsgruppe vedr. ARC's økonomi, hvor samtlige kommuner var repræsenteret.

Udarbejdelse af kommissorie kan foretages indenfor en tidsramme på en måned.