



**DLA Piper Denmark**  
**Advokatpartnerselskab**  
DOKK1  
Hack Kampmanns Plads 2, Niveau 3  
8000 Aarhus C  
Danmark

T +45 33 34 00 00  
CVR 35 20 93 52  
dlapiper.dk

**Reference**  
395970/DJU

# Notat om minimumsmodeller suppleret med bemærkninger om rammerne for ledelse

## INDHOLDSFORTEGNELSE

1	BAGGRUND OG FORMÅL .....	3
2	"MINIMUMSMODELLEN" .....	3
2.1	Minimumsmodellen illustreret ved selskabsdiagram, beskrivelse af placering af aktiviteter samt skematisk opstilling af konsekvenser .....	3
2.2	Rammerne for ejerindflydelse og rammer for bestyrelsessammensætning i modellen .....	5
3	"MINIMUMSMODEL MED SERVICESELSKAB" .....	6
3.1	Minimumsmodellen med serviceselskab illustreret ved selskabsdiagram, beskrivelse af placering af aktiviteter samt skematisk opstilling af konsekvenser .....	6
3.2	Rammerne for ejerindflydelse og rammer for bestyrelsessammensætning i modellen .....	7
4	SAMMENFATTENDE VURDERING AF FORDELE OG ULEMPER VED DE TO MINIMUMSMODELLER SET OVERFOR HINANDEN. ....	8

## 1 Baggrund og formål

På baggrund af drøftelserne i den administrative styregruppe har DLA Piper – efter udarbejdelsen af hovedrapporten af 10. januar 2024 – udarbejdet særskilte notater om mulige selskabsmodeller til implementering inden 1. januar 2025. Der henvises til "Notat vedr. valg af selskabsmodel for ARC til implementering i løbet af 2024" og "Notat om betydning af lovkrav om selskabsudskillelse af affaldsforbrændingsanlægget".

Efter mødet i forligskredsen på Københavns Rådhus den 5. februar 2024 er DLA Piper blevet anmodet om at opstille dette supplerende notat med en beskrivelse af "Minimumsmodellen" og "Minimumsmodellen med serviceselskab", som er suppleret med bemærkninger om rammer for ejerindflydelse og bestyrelsessammensætning i de to modeller.

Nedenfor i afsnit 2.1 er "Minimumsmodellen" illustreret ved selskabsdiagram, beskrivelse af placering af aktiviteter samt skematisk opstilling af konsekvenser.

Herefter har jeg i afsnit 2.2 beskrevet rammerne for ejerindflydelse og rammer for bestyrelsessammensætning i modellen.

Tilsvarende har jeg nedenfor i henholdsvis afsnit 3.1 og 3.2 beskrevet "Minimumsmodellen med serviceselskab" og rammerne for ejerindflydelse og bestyrelsessammensætning i modellen.

Endelig er der i afsnit 4 medtaget en sammenfattende vurdering af fordele og ulemper ved de to modeller set overfor hinanden (identisk med afsnit 3.2 i notat om betydning af lovkrav om selskabsudskillelse af affaldsforbrændingsanlægget af 22. januar 2024).

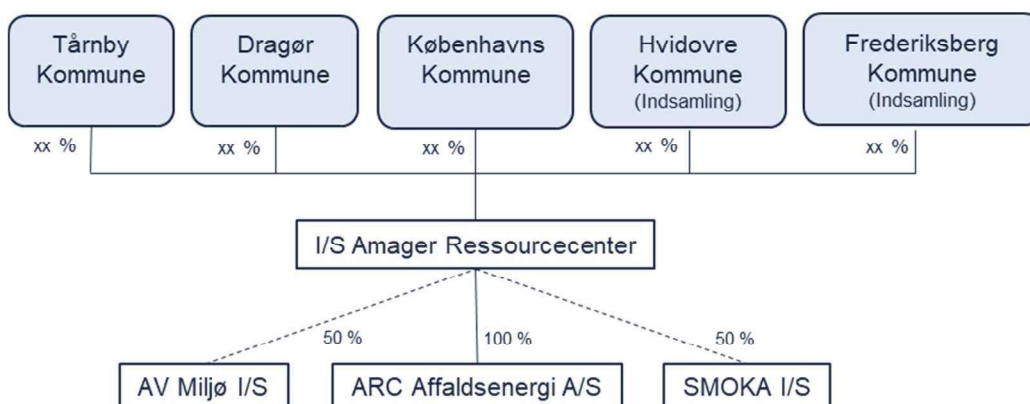
## 2 "Minimumsmodellen"

### 2.1 Minimumsmodellen illustreret ved selskabsdiagram, beskrivelse af placering af aktiviteter samt skematisk opstilling af konsekvenser

Minimumsmodellen er vist som selskabsdiagram nedenfor i figur 1. Under selskabsdiagrammet er opstillet en beskrivelse over placering af aktiviteter/funktioner ved en implementering af modellen.

Herunder har vi opstillet et skema, som i oversigtsform beskriver vores vurdering af konsekvenser ved en implementering af minimumsmodellen i løbet af 2024.

Figur 1:



Oversigt over aktiviteter/funktioner

<u>Uændret</u>	<p>I/S Amager Ressourcecenter ("ARC I/S"):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Varetagelse af indsamlingsopgaven i København, Tårnby og Dragør kommuner, varetagelse af ejerskab og drift af genbrugsstationer i alle 5 kommuner, ejerskab og drift af omlastestation og sorteringsanlæg samt forvaltning af ejerskabet til AV Miljø I/S og SMOKA I/S.</li> </ul> <p>Hvidovre Kommune og Frederiksberg Kommune:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Varetagelse af indsamlingsopgaven i Hvidovre og Frederiksberg.</li> </ul> <p>AV Miljø I/S:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ejerskab og drift af affaldsdeponi og mellemlager for forbrændingsegnet affald.</li> </ul> <p>SMOKA I/S:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Afhentning og håndtering af farligt affald mv.</li> </ul>
<u>Nyt</u>	<p>ARC Affaldsenergi A/S:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ejerskab og drift af affaldskraftvarmeanlæg.</li> </ul>

Skematisk oversigt over konsekvenser:

Konsekvenser	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ved implementeringen af modellen i løbet af 2024 efterleves gældende lovkrav til organisering af affaldsforbrændingsanlægget i medfør af elforsyningsloven.</li> <li>ARC Affaldsenergi A/S stiftes ved apportindskud af affaldsforbrændingsanlægget med tilhørende aktiver, passiver, rettigheder og forpligtelser, jf. den nærmere beskrivelse heraf i hovedrapporten. Stiftelsen kan ske juridisk på det tidspunkt, hvor åbningsbalance med tilhørende vurderingsberetning samt vedtægter er udarbejdet, og stiftelsen forventes at finde sted med regnskabsmæssig tilbagevirkende kraft til den 1. januar 2024.</li> <li>Senest ved stiftelsen af ARC Affaldsenergi A/S skal der være enighed om sammensætningen af bestyrelsen og ansættelse af direktion i ARC Affaldsenergi A/S (samt valg af revisor for selskabet).</li> <li>Forud for stiftelsen skal der rettes henvendelse til Ankestyrelsen med anmodning om godkendelse af nye vedtægter for ARC I/S, som med sikkerhed hjemler, at I/S'et kan udskille affaldskraftvarmeanlægget i et 100 % ejet aktieselskab (samt andre nødvendige/hensigtsmæssige tilpasninger af vedtægterne for ARC I/S).</li> <li>Ved stiftelsen af ARC Affaldsenergi A/S følger det af virksomhedsoverdragelsesloven, at medarbejdere beskæftiget overvejende eller udelukkende med henblik på varetagelse af driften af affaldskraftvarmeanlægget skal overgå til ansættelse i ARC Affaldsenergi A/S. Det følger af virksomhedsoverdragelsesloven, at der er ret og pligt hertil på uændrede ansættelsesvilkår i øvrigt. Det kan dog på frivillig basis aftales med medarbejderne, at de uændret fortsætter som ansatte i ARC I/S.</li> <li>De fælles administrative driftsmidler (kontorinventar, IT -hardware og -software, licenser mv.), som benyttes i administrationen af både forretningsområderne affaldsenergi, genbrugsservice og affaldsindsamling, forbliver i ARC I/S, som således skal udføre serviceaktiviteter på det administrative område for ARC Affaldsenergi A/S (modsat i "Minimumsmodel med serviceselskab", hvor der etableres et særskilt serviceselskab, som skal eje disse fælles administrative driftsmidler, og hvor alle medarbejderne, inkl. driftsmedarbejderne vil være ansat).</li> <li>Der vil skulle indgås en koncernintern aftale mellem ARC I/S og ARC Affaldsenergi A/S, hvorefter ARC I/S servicerer ARC Affaldsenergi A/S på</li> </ul>
--------------	--

	det administrative og økonomiske område (herunder forberedelse af bestyrelsesmøder mv.). I det omfang medarbejdere beskæftiget udelukkende eller overvejende med driften af affaldskraftvarmeanlægget på basis af en frivillig aftale herom forbliver ansat i ARC I/S, vil serviceaftalen også skulle omfatte afregning af disse medarbejders arbejde og bidrag til løn mv. Jf. hovedrapporten kan serviceaftalen indgås på kostægte vilkår (hvilket er forudsat i PwC' analyse af økonomien i ARC Affaldsenergi A/S).
--	--

## 2.2 Rammerne for ejerindflydelse og rammer for bestyrelsessammensætning i modellen

Ejerkommunernes indflydelse i ARC I/S vil svare til indflydelsen efter de nugældende vedtægter, medmindre ejerkommunerne i enighed måtte beslutte anden indbyrdes indflydelse på henholdsvis generalforsamling og i bestyrelsen i forbindelse med udskillelsen af affaldsforbrændingsanlægget i A/S-form.

Ovenstående indebærer også, at de enkelte kommunalbestyrelser/borgerrepræsentationen vil have instruktionsbeføjelse både i forhold til kommunens delegerede til ARC' s generalforsamling og i forhold til de af de enkelte kommuner udpegede bestyrelsesmedlemmer.<sup>1</sup>

Alle de nuværende affaldshåndteringsaktiviteter (bortset fra ejerskab og drift af affaldsforbrændingsanlægget) vil således blive drevet i regi af ARC I/S med samme mulighed som i dag i forhold til kommunal indflydelse på generalforsamlingsbeslutninger og den overordnede og strategiske ledelse.

Ved stiftelsen af datterselskabet "ARC Affaldsenergi A/S" vil ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse i relation til driften af affaldsforbrændingsanlægget overgå til bestyrelsen i aktieselskabet. Bestyrelsen i aktieselskabet vil herunder have ansvaret for selskabets kapitalberedskab og økonomiske situation i øvrigt. Direktionen vil have ansvaret for den daglige ledelse og ansvar for økonomien under tilsyn af bestyrelsen.

Hverken ejerkommunerne eller bestyrelsen (eller generalforsamlingen) i ARC I/S vil have instruktionsbeføjelse i forhold til bestyrelsen (eller direktionen) i ARC Affaldsenergi A/S.

Bestyrelsen i ARC Affaldsenergi A/S skal bestå af mindst 3 medlemmer, herunder en formand og eventuelt en næstformand.

Bestyrelsen vælges formelt af ARC I/S.<sup>2</sup> Bestyrelsen kan bestå af politikere, som i forvejen sidder i bestyrelsen i ARC I/S, men kan også bestå helt eller delvis af "eksterne" medlemmer valgt udelukkende på baggrund af særlige faglige kvalifikationer.

Der vil ikke være noget til hinder for, at bestyrelsen i ARC Affaldsenergi A/S aftales at skulle være identisk med den til enhver tid siddende bestyrelse i ARC I/S, idet det dog bemærkes, at såfremt der i forbindelse med stiftelsen flyttes driftsmedarbejdere over i ARC Affaldsenergi A/S, så vil disse have krav på medarbejderrepræsentation i selskabet senest 3 år efter stiftelsen.

Det bemærkes, at det i hovedrapporten af 10. januar 2024 beskrevne om inhabilitetsmæssige problemstillinger i forhold til bestyrelsen først vil blive aktuelt i forbindelse med implementering af eventuelt kommende lovkrav om selskabsførelse af indsamling og udbud af det forbrændingssnede affald mv.

<sup>1</sup> Jf. de nugældende vedtægters §§ 8 og 10.

<sup>2</sup> I praksis vil der være taget stilling hertil af ejerkommunerne forud for stiftelsen, og rammer for fremtidig bestyrelsessammensætning i aktieselskabet vil være skrevet ind i vedtægterne for ARC I/S.

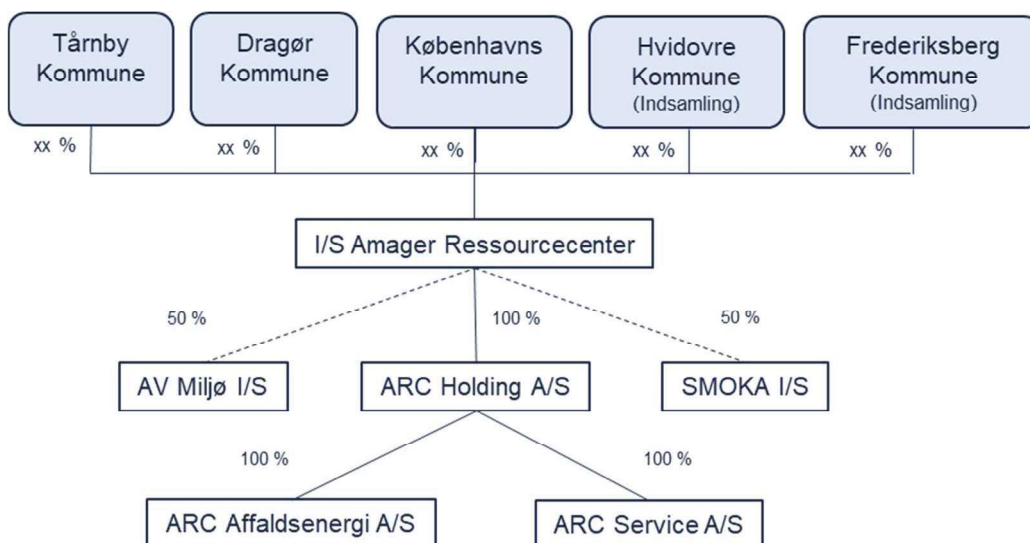
### 3 "Minimumsmodel med serviceselskab"

#### 3.1 Minimumsmodellen med serviceselskab illustreret ved selskabsdiagram, beskrivelse af placering af aktiviteter samt skematisk opstilling af konsekvenser

Minimumsmodellen med serviceselskab er vist som selskabsdiagram nedenfor i figur 1. Under selskabsdiagrammet er opstillet en beskrivelse over placering af aktiviteter/funktioner ved en implementering af modellen.

Herunder har vi opstillet et skema, som i oversigtsform beskriver vores vurdering af konsekvenser ved en implementering af minimumsmodellen i løbet af 2024.

Figur 2:



#### Oversigt over aktiviteter/funktioner:

<u>Uændret</u>	<p>I/S Amager Ressourcecenter ("ARC I/S"):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Varetagelse af indsamlingsopgaven i København, Tårnby og Dragør Kommuner, varetagelse af ejerskab og drift af genbrugsstationer i alle 5 kommuner, ejerskab og drift af omlastestation og sorteringsanlæg samt forvaltning af ejerskabet til AV Miljø I/S og SMOKA I/S.</li> </ul> <p>Hvidovre Kommune og Frederiksberg Kommune:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Varetagelse af indsamlingsopgaven i Hvidovre og Frederiksberg.</li> </ul> <p>AV Miljø I/S:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ejerskab og drift af affaldsdeponi og mellemlager for forbrændingssejnet affald.</li> </ul> <p>SMOKA I/S:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Afhentning og håndtering af farligt affald mv.</li> </ul>
<u>Nyt</u>	<p>ARC Holding A/S:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Moderselskab uden egne driftsaktiviteter.</li> </ul> <p>ARC Affaldsenergi A/S:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ejerskab og drift af affaldskraftvarmeanlæg.</li> </ul>

	ARC Service A/S: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle medarbejdere ansat. Ejerskab og drift af fælles, administrative driftsmidler og systemer.</li> </ul>
--	---

#### Skematisk oversigt over konsekvenser:

Konsekvenser	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ved implementeringen af modellen i løbet af 2024 efterleves gældende lovkrav til organisering af affaldsforbrændingsanlægget i medfør af elforsyningsloven. I forhold til fremgangsmåde og konsekvenser i øvrigt ved stiftelsen af ARC Affaldsenergi A/S henvises til skemaet ovenfor under figur 1 (hvor forholdene vil være de samme).</li> <li>• ARC Service A/S vil kunne stiftes samtidig med ARC Affaldsenergi A/S i løbet af 2024 (der vil nærmere skulle tages stilling til regnskabsmæssigt virkningstidspunkt og afgrænsning af de fælles administrative driftsmidler mv., som vil skulle indskydes i selskabet).</li> <li>• ARC Holding A/S kan efterfølgende stiftes ved apportindskud af aktierne i ARC Affaldsenergi A/S og ARC Service A/S (aktieombytning), hvorved selskabsstrukturen vil være på plads under ARC I/S.</li> <li>• Ovenstående selskabsstruktur og organisering vil forudgående kræve afklaring med Ankestyrelsen, herunder i forhold til nye vedtægter for ARC I/S.</li> <li>• I forbindelse med etableringen af koncernen vil der skulle udarbejdes og indgås koncerninterne aftaler mellem ARC Service A/S og henholdsvis ARC Holding A/S og ARC Affaldsenergi A/S. Der vil endvidere skulle indgås aftale mellem ARC Service A/S og ARC I/S.</li> <li>• I de ovennævnte aftaleforhold forudsættes det, at ARC Service A/S etableres som det "udførende" selskab i koncernen med alle både administrative medarbejdere og driftsmedarbejderne ansat. Ved en etablering af ARC Service A/S på den anførte måde og med de forudsatte aftaler vil det følge af virksomhedsoverdragelsesloven, at samtlige medarbejdere vil have ret og pligt til at overgå til ansættelse i ARC Service A/S på i øvrigt uændrede ansættelsesvilkår.</li> </ul>
--------------	---

### 3.2 Rammerne for ejerindflydelse og rammer for bestyrelsessammensætning i modellen

I forhold til ejerkommunernes mulighed for at udøve indflydelse kan der generelt henvises til det ovenfor i afsnit 2.2 anførte. Der vil således være instruktionsbeføjelse overfor delegerede på generalforsamlingen og bestyrelsen i ARC I/S, som fortsat vil udøve alle affaldshåndteringsaktiviteter med undtagelse af ejerskab og drift af affaldsforbrændingsanlægget.

Der vil ikke være instruktionsbeføjelse fra ARC I/S overfor bestyrelserne i ARC Holding A/S, ARC Affaldsenergi A/S og ARC Service A/S.

I "Minimumsmodellen med serviceselskab" er det forudsat, at samtlige fælles administrative driftsmidler og samtlige medarbejdere overgår til ARC Service A/S i forbindelse med stiftelsen af dette selskab, som bliver den udførende organisatoriske enhed i koncernen.

Indtil andre affaldsaktiviteter måtte skulle aktieselskabsføres, vil det være muligt, at bestyrelserne i de 3 aktieselskaber er identiske, og bestyrelsesmøder vil kunne afholdes på én gang med en som udgangspunkt fælles dagsorden, suppleret med særskilte dagsordenspunkter for de respektive selskaber. Direktionen vil i denne periode også kunne være den samme.

I forhold til sammensætningen af bestyrelserne i aktieselskaberne henvises til det ovenfor i afsnit 2.2 anførte, idet medarbejderne i denne model vil have krav på medarbejderrepræsentation

i bestyrelsen i ARC Service A/S efter 3 år og tilsvarende krav på koncernrepræsentation i bestyrelsen i ARC Holding A/S efter 3 år.<sup>3</sup>

Bestyrelserne i de 3 aktieselskaber vil have ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse af selskaberne og ansvaret for kapitalberedskab og økonomien, og direktionen vil have ansvaret for den daglige ledelse og økonomien under bestyrelsernes tilsyn.

#### **4 Sammenfattende vurdering af fordele og ulemper ved de to minimumsmodeller set overfor hinanden.**

Begge modeller opfylder de lovmæssige krav til organisering af affaldsforbrændingsanlægget, som træder i kraft den 1. januar 2025.

Det mest afgørende kriterium for et valg af en af modellerne fremfor den anden er efter min vurdering, om det lægges til grund, at den politiske aftale af 30. august 2022 om selskabsgørelse af de øvrige affaldsområder som forventet resulterer i et senere lovkrav om selskabsgørelse af indsamling, genbrugspladser, sorteringsanlæg mv., eller om man måtte lægge til grund, at det politiske forlig ophæves, og at det ikke indenfor en kortere årrække ender med et lovkrav om selskabsudskillelse af kommunernes øvrige aktiviteter på affaldsområderne (evt. excl. deponiakiviteter).

I det omfang der indenfor en kortere årrække som forventet gennemføres lovkrav om selskabsudskillelse af de øvrige affaldsområder, er der efter min vurdering flest fordele ved at etablere "minimumsmodellen med serviceselskab" i løbet af 2024.

På den måde vil usikkerhedsmomentet i forhold til placeringen af medarbejderne kunne elimineres, og alle medarbejderne vil efter klar og entydig kommunikation i henhold til virksomhedsoverdragelsesloven kunne overføres til ansættelse i serviceselskabet.

Endvidere vil økonomimodel for serviceselskabet og koncernintern aftale for salg af ydelser til henholdsvis ARC Affaldsenergi A/S og forretningsområderne indsamling og genbrugsservice placeret i ARC I/S, kunne komme på plads.

Dernæst vil modellen med moder- og serviceselskab være en forberedelse til den senere gennemførelse af lovkrav om selskabsgørelse af de øvrige affaldsområder, ligesom det – samlet set – i forhold til interne beslutningsprocesser, proces ved Ankestyrelsen og eksterne rådgiveromkostninger vurderes at være en fordel at etablere minimumsmodellen med serviceselskab i løbet af 2024.

Hvis det imidlertid mod forventning måtte vise sig, at den politiske forligsaftale af 30. august 2022 ophæves, og der ikke indenfor en kortere årrække vedtages lovgivningsmæssige krav om udskillelse af de øvrige affaldsområder, vil det i et sådant scenarie være den mest hensigtsmæssige beslutning kun at etablere "minimumsmodellen" med stiftelse af "ARC Affaldsenergi A/S" under ARC I/S i løbet af 2024.

Hensynet til entydig kommunikation og pligt for medarbejderne til alle at være ansat i det samme selskab (serviceselskabet) vil alt andet lige ikke opveje ulemperne ved – uden tvingende grunde dertil – at have etableret en holdingselskabskonstruktion (med heraf følgende krav til aflæggelse af yderligere årsrapporter, udpegning af yderligere bestyrelser, etablering af ny økonomimodel for serviceselskabet mv.). Det bemærkes herved, at der må antages at være gode udsigter til at indgå en frivillig aftale med driftsmedarbejderne på affaldskraftvarmeanlægget om, at disse forbliver ansat i ARC I/S ved en selskabsudskillelse udelukkende af affaldsforbrændingsanlægget.

---

<sup>3</sup> Der kan generelt henvises til beskrivelsen af rammer for ledelsessammensætning i koncerner mv. i hovedrapporten af 10. januar 2024, afsnit 9.