

- 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 ift. 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. |
| Finansiel 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 OPA/S | |
|--|--|--|---|--|---|
| | | kedsmæssig garantiprovision. | kedsmæssig garantiprovision. | | |
| | | | | af lånet), skal der opkræves markedsmæssig garantiprovision. | |
| | 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 out- | 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 OPA/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. |
| 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 eksternt 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. | | | |