College B&W

Bijlage 1: Planning, voorbereiding en belangrijke overwegingen bij een verkoopproces van AEB

C ent Gemeente Amsterdam

P ace Amsterdam

Date 29 oktober 2019

Huidige stand van zaken

- De voorbereidingen van het M&A proces zijn begonnen, maar concrete voortgang van dit proces is in grote mate afhankelijk van (i) de snelheid waarmee de Gemeente in staat is om de belangrijke beslissingen te nemen in de voorbereidingsfase, (ii) goede toegang tot AEB en volledige medewerking van de directie en (iii) de vraag in hoeverre AEB 'verkoopklaar' is en hoeveel tijd er nodig is om de ingezette reorganisatie (voor belangrijkste deel) af te ronden

- Er heeft op 21 oktober een gesprek plaatsgevonden tussen AEB en adviseurs van de Gemeente (Pels Rijcken en Axeco). In dit gesprek heeft de directie van AEB:
    - Kort haar visie op de strategie van de onderneming en timing van een verkoopproces gegeven
    - Volledige medewerking toegezegd aan een verkoopproces
    - Toegezegd alle benodigde informatie te zullen delen met het transactieteam
    - Ingestemd met een wekelijks overleg met het transactieteam
    - Aangegeven dat zij verwacht dat de toegezegde EUR 45 miljoen liquiditeit voldoende zal zijn en dat AEB vanaf januari weer cash flow positief draait (e.g. zij verwacht geen extra liquiditeit meer nodig te hebben bovenop de EUR 45 miljoen)

- De directie van AEB is van mening dat de meest gunstige timing voor een verkoopproces van AEB over vijf maanden is (start in april/mei) aangezien zij verwachten dat de reorganisatie dan is afgerond is en de potentiële waarde van AEB in hun ogen dan hoger is. Zij stellen voor om vijf maanden te gebruiken om de voorbereidingen van een verkoopproces af te ronden, e.g. afronding reorganisatie en voorbereidingen op het verkoopproces kunnen volledig parallel lopen

- De directie van AEB heeft een duidelijke visie op de optimale scope van een verkoopproces en zal dit binnenkort in een notitie verder toelichten

- Los van de uitgesproken wens van AEB over timing, denkt het transactieteam op basis van huidige inzichten dat de voorbereidingen op zijn vroegst in januari afgerond kunnen zijn, en dat er een reëel risico bestaat dat de voorbereidingen langer kunnen gaan duren

- De visie van AEB dient in de komende weken verder onderzocht en onderbouwd te worden in gesprekken en op basis van te verstrekken informatie, waarna er een besluit moet worden genomen over de planning van het verkoopproces

- In deze presentatie worden de volgende onderwerpen nader besproken:
    - Belangrijke stappen en beslissingen in voorbereidingstraject
    - Overwegingen Warmte en Afval
    - Situatie rondom WPW
    - Planning
    - Mogelijke sturing van College tijdens het verkoopproces

Agenda

Belangrijke stappen in voorbereidingsfase
Situatie rondom WPW
Tijdslijn van proces
Sturing tijdens proces
Appendix

Belangrijke stappen in voorbereidingsfase van het verkooptraject

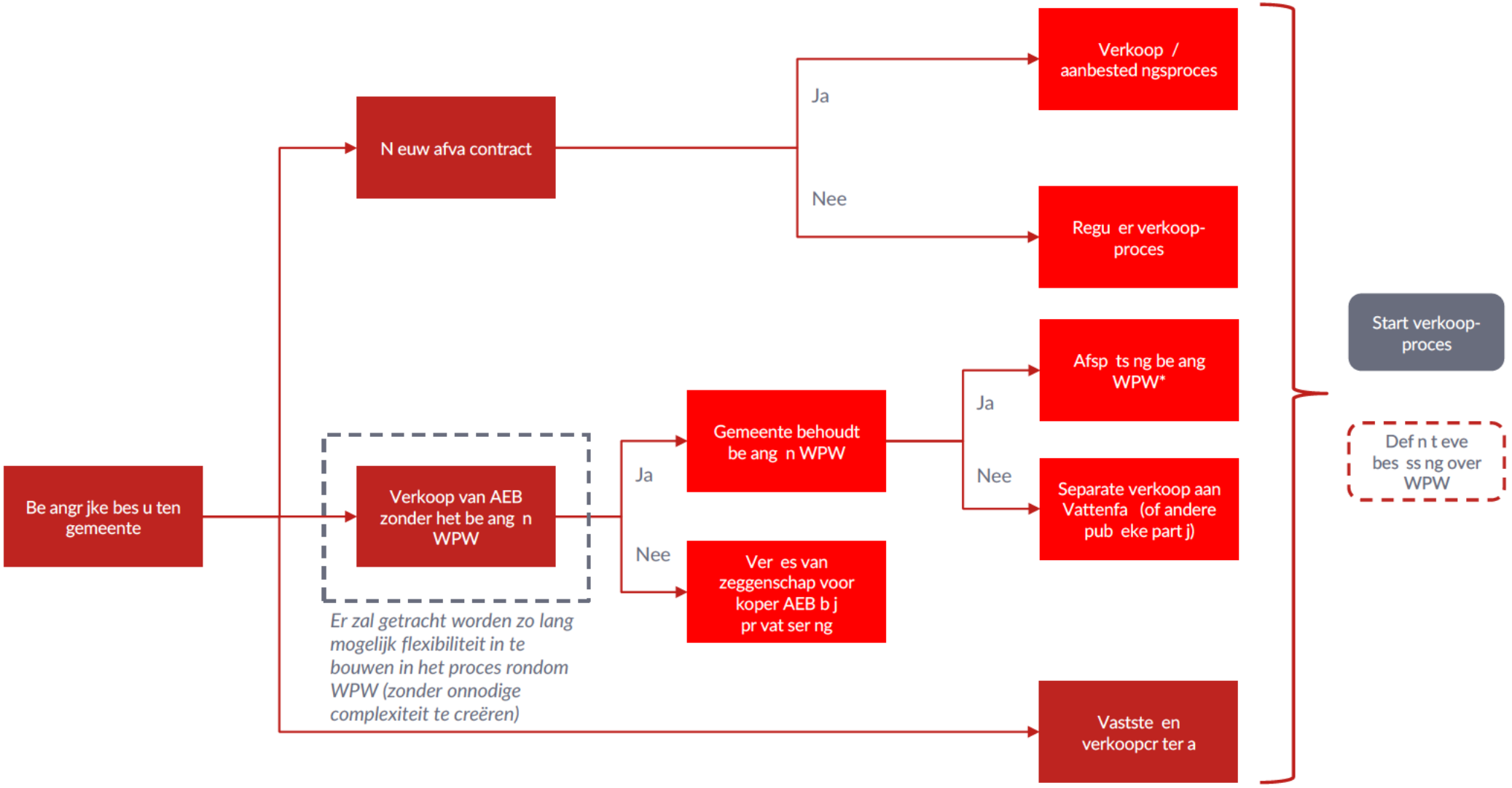
PROCESSEN	BESCHRIJVING	VERVOLGSTAPPEN
Medewerking vennootschap	• Management van AEB zal goed mee moeten werken en actief input leveren voor succesvol verloop van een M&A traject • Het transactieteam dient snel toegang te krijgen tot informatie en een goede werkrelatie op te bouwen met AEB • Er heeft inmiddels een gesprek plaatsgevonden tussen AEB en adviseurs van de Gemeente waarin de directie haar medewerking heeft toegezegd	• Overeenstemming over procesprotocol • Indien het management van AEB geen of onvoldoende medewerking verleent, kan er bestuurlijk worden geïntervenieerd via de RvC voorzitter en al dan niet via ingrijpen op het bestuurlijke niveau van AEB • Concrete werkafspraken tussen AEB en transactieteam
Verkoopcriteria Gemeente	• In kaart brengen van de publieke belangen die een rol spelen in het verkooptraject • Benoemen en prioriteren verschillende verkoopcriteria • In kaart brengen van de publieke belangen die niet zeker gesteld kunnen worden door middel van de verkoopcriteria	• Inventariseren input directies A&G, duurzaamheid, deelnemingen DJZ • Besluitvorming Gemeente
Financiering	• Voeren van verder overleg met AEB en de banken om tot een stabiele financieringssituatie te komen waarin er genoeg tijd is om het M&A traject uit te voeren • Voeren van gesprekken over reëel alternatief, e.g. herfinanciering • Afstemmen van verkoopproces en transactiestructuur	• Formeel vastleggen van afspraken in een overeenkomst via aanpassing van documentatie (zowel met AEB als de banken) • Medewerking verkrijgen van banken met betrekking tot M&A traject en voorgestelde planning
Verkoper onderzoek ('vendor due diligence')	• Gezien situatie bij AEB (turn around en mogelijke reorganisatie) en wens om een transparant en goed voorbereid proces te organiseren acht het transactieteam het raadzaam om een goede 'vendor due diligence' uit te voeren	• Bepalen van scope van eventuele vendor due diligence en aanstellen van geschikte partij
Planning besluitvorming College en Raad	• Inzichtelijk maken verschillende tijdslijnen	• Integreren met planning van M&A traject

Belangrijke beslissingen in voorbereidingsfase van het verkooptraject

PROCESSEN	BESCHRIJVING	VERVOLGSTAPPEN
Beslissing over afvalcontract	• Bij privatisering van AEB vervalt het alleenrecht op het verwerken van het restafval • Er is een besluit nodig over wel of niet 'meegeven' aan AEB van een nieuw afvalcontract (looptijd en/of voorwaarden) met als mogelijk gevolg een verkoop/aanbestedingsprocedure • De planning van een M&A traject kan een aanbesteding faciliteren (zie p. 14 voor meer details)	• In kaart brengen van voor en nadelen inclusief waarderingsimpact vanuit verschillende rollen van de Gemeente (klant en aandeelhouder) • Advies vanuit transactieteam over voorkeursroute • Besluit of de Gemeente nieuwe afvalcontracten wenst mee te geven aan AEB of de onderneming van AEB 'as is' te verkopen
Beslissing over belang in WPW	• Bij privatisering van AEB verliest AEB het stemrecht op haar 50% belang in WPW • Besluit nodig over (mogelijk) direct houden van belang in WPW door gemeente of verkoop aan andere publieke partij • Medewerking van Vattenfall is noodzakelijk (naast banken en AEB)	• Advies vanuit transactieteam over mogelijke scenario's en strategie richting Vattenfall • Waardering en validatie business case WPW en (mogelijk) apart verkoopproces van belang in WPW • Stakeholder management t.o.v. Vattenfall • Besluit of de Gemeente (i) WPW zelf wenst te houden; (ii) WPW tezamen met AEB wenst te verkopen; of (iii) WPW separaat aan een derde wenst te verkopen

Het is essentieel dat de Gemeente op korte termijn besluiten neemt over (i) het verlengen/aanpassen van de afvalverwerkingscontracten en (ii) de toekomst van WPW

Samenvatting van stappen in voorbereiding



* H ermee kan een def n t eve bes ss ng over het be ang n WPW n een ater stad um genomen worden

Fall back scenario's

Geen verkoop van AEB

- Indien er geen verkoop plaatsvindt van AEB zal een herfinanciering noodzakelijk zijn, met als uitgangspunt een lange termijn duurzame kapitaalstructuur conveniërend aan de strategie van de onderneming
- Om snel te kunnen schakelen in dit scenario zal er op tijd begonnen moeten worden om de contouren van een herfinanciering te schetsen en dit scenario met de banken te bespreken
- Daarnaast zal in dit scenario kritisch naar de governance structuur gekeken moeten worden om een duurzame relatie op te bouwen tussen aandeelhouder en onderneming (en herhaling van een operationele en financiële crisis te voorkomen) en afdoende informatieverstrekking door AEB te kunnen waarborgen

Geen medewerking van vennootschap

- Indien het management van AEB geen of onvoldoende medewerking verleent, kan er bestuurlijk worden geïntervenieerd via de RvC voorzitter en al dan niet via ingrijpen op het bestuurlijke niveau van AEB
- Telkens dient te worden afgewogen op welk niveau en op welk moment eventuele interventie gepast is. Het is hoe dan ook raadzaam om goed contact te onderhouden met de RvC over de situatie en de continuïteit van AEB
- Het is raadzaam in dat verband alvast op korte termijn met de RvC te spreken over het borgen van de continuïteit van het bestuur van AEB

Agenda

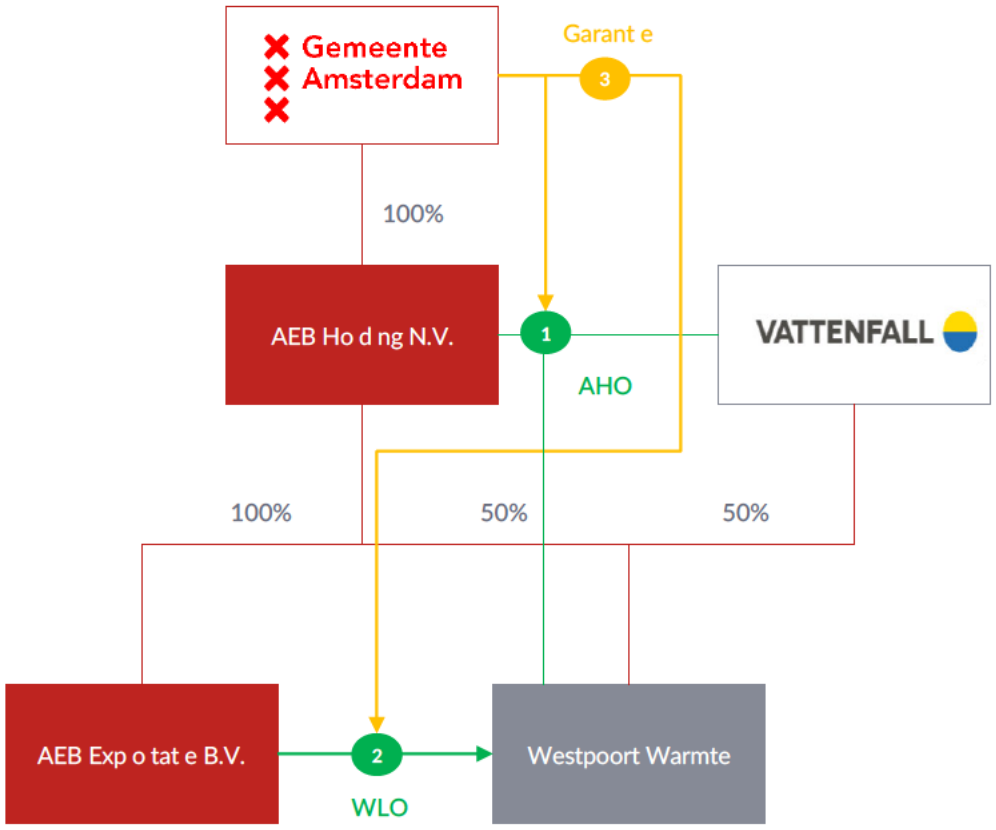
- Belangrijke stappen in voorbereidingsfase
- **Situatie rondom WPW**
- Tijdslijn van proces
- Sturing tijdens proces
- Appendix

Samenvatting

- De komende slides beogen een hoog over beeld te geven van de huidige situatie rondom WPW en de mogelijke implicaties van een verkoopproces van AEB (geven geen juridische volledig beeld)
- Er zal op korte termijn een beslissing moeten worden genomen door de Gemeente over het belang in WPW
- Zowel de verkoop van AEB als een afsplitsing / verkoop van het belang in WPW zullen gevolgen hebben voor het huidige contractenhuis (aandeelhoudersovereenkomst, warmteleveringsovereenkomst en garantie)
- Gezien de belangrijke rol van Vattenfall in dit geheel is het raadzaam om zo snel mogelijk met deze partij aan tafel te gaan

Huidige situatie Westpoort Warmte

HUIDIGE SITUATIE[1)]



TOELICHTING EN POSITIES VAN PARTIJEN

1 Aandeelhoudersovereenkomst

- Aandeelhoudersovereenkomst ("AHO") tussen Vattenfall, WPW en AEB Holding N.V. met betrekking tot de joint venture Westpoort Warmte ("WPW"), met koppeling aan de WLO
- Bij een 'change of control' van AEB (>50% zeggenschap / activiteiten) of verkoop van aandelen in WPW heeft Vattenfall een kooprecht tegen in beginsel de 'marktwaarde' van de aandelen
- Indien de Gemeente het AEB belang in WPW wenst te verkrijgen is Vattenfall gehouden mee te werken. Heronderhandeling met Vattenfall over aandeelhoudersovereenkomst / statuten lijkt in dat geval noodzakelijk
- Kwaliteitseis: alleen publiekrechtelijke rechtspersoon (of dochter) kan aandeelhouder in Westpoort Warmte zijn

2 Warmteleveringsovereenkomst

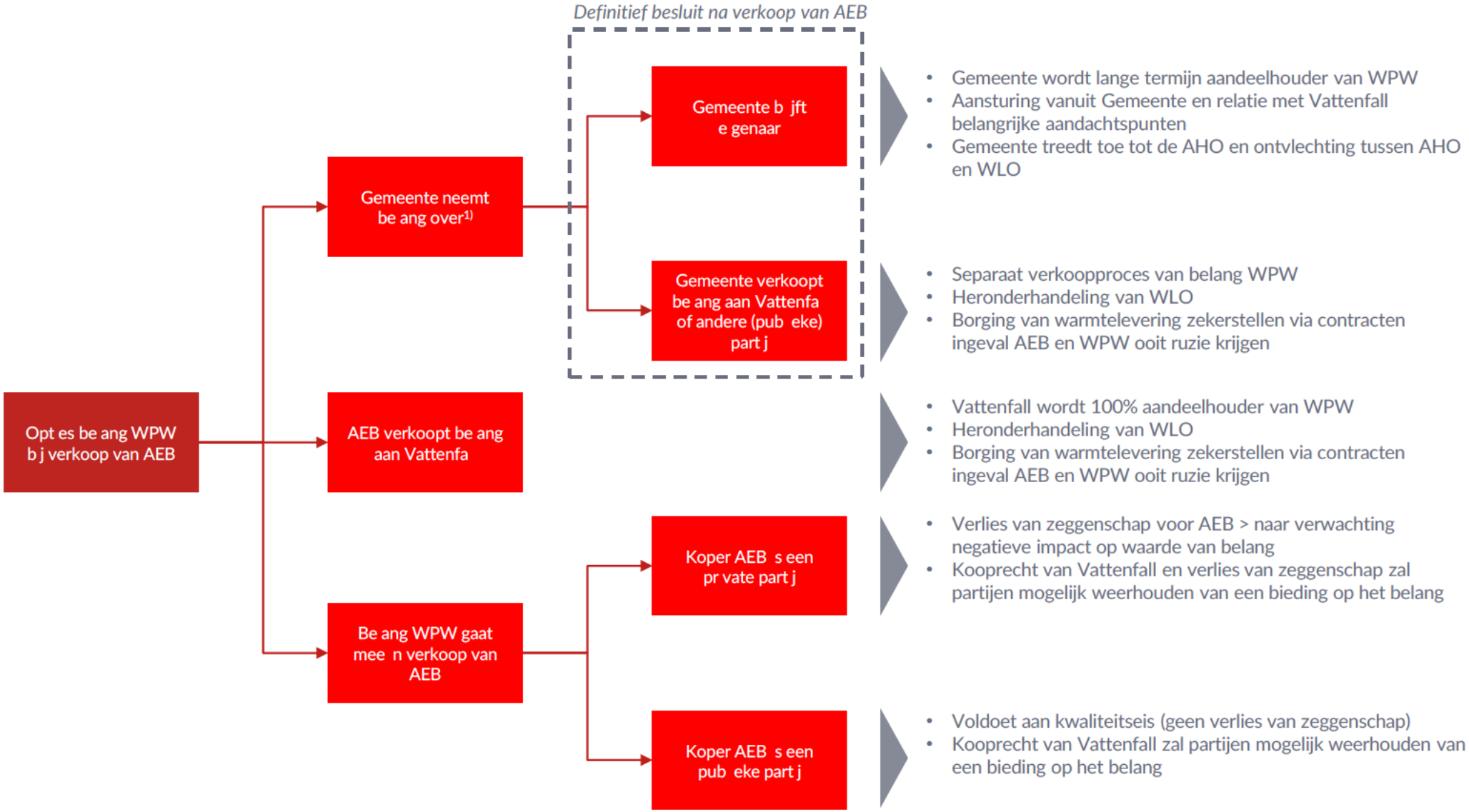
- Warmteleveringsverplichting via warmteleveringsovereenkomst tussen AEB Exploitatie B.V. en WPW die voorziet in de levering van minimaal 150 MWth restwarmte uit afvalverbranding tot [2047]

3 Garantie door Gemeente

- Gemeente heeft bij de verzelfstandiging van AEB een garantie afgegeven dat AEB Exploitatie haar verplichtingen jegens WPW uit hoofde van de WLO nakomt
- Aansprakelijkheid van de Gemeente is gelijk aan maximale aansprakelijkheid van AEB van €1.3m per jaar (met mogelijk hogere aansprakelijkheid als de Gemeente zich niet heeft ingespannen om AEB aan haar verplichtingen jegens WPW te laten voldoen)

1) Er bestaan ook andere d enst ever ngsovereenkomsten d e h er bu ten beschouw ng z jn ge aten

Opties voor belang WPW in het kader van een verkoop van AEB



1) Gemeente kan be ang vooraf overnemen of v ak voor afrond ng van een verkoop van AEB

Belangrijke vragen en aandachtspunten

Positie Vattenfall	• Op basis van de huidige structuur heeft Vattenfall een sterke onderhandelingspositie • Belangrijke vraag is hoe Vattenfall aankijkt tegen het belang in WPW en wat haar wensen/doelen zijn als medeaandeelhouder van WPW • Er zal voorkomen moeten worden dat Vattenfall het verkoopproces van AEB kan gijzelen, e.g. er moet vooraf duidelijkheid zijn en eventueel benodigde aanpassingen aan contracten dient zo snel mogelijk in gang te worden gezet • Indien het belang van eigenaar wisselt kan er heronderhandeld worden over (de prijsstelling in) de WLO
WLO	• De warmteleveringsverlichting van AEB jegens WPW is geborgd via de WLO en zal in stand gehouden moeten worden bij een verkoop van AEB • De Amsterdamse rekenkamer heeft recent kritische kanttekeningen geplaatst bij WLO en deze kan door partijen op verschillende wijzen uitgelegd worden • Een mogelijke koper van AEB zal wellicht aanpassingen wensen in de WLO
Garantie door Gemeente	• Er heerst onduidelijkheid over de reikwijdte en toepassing van de verstrekte garantie door de Gemeente jegens nakoming van de WLO aan WPW, de drie betrokken partijen lijken verschillend aan te kijken tegen de uitleg van deze garantie • Het lijkt niet wenselijk dat deze feitelijk garantie in stand blijft na een verkoop van AEB, e.g. hier zal over in gesprek getreden moeten worden met WPW, Vattenfall en AEB • Verstrekte garantie zal overgenomen kunnen worden door AEB of op een andere manier opgelost dienen te worden
Financiële risico's	• Er zal in kaart moeten worden gebracht wat de mogelijke financiële risico's zijn voor de gemeente indien zij aandeelhouder wordt in WPW
Warmtewet 2.0	• Mogelijke aanpassingen van de Warmtewet en overige wet en regelgeving creëren onzekerheid rondom WPW

Agenda

- Belangrijke stappen in voorbereidingsfase
- Situatie rondom WPW
- **Tijdslijn van proces**
- Sturing tijdens proces
- Appendix

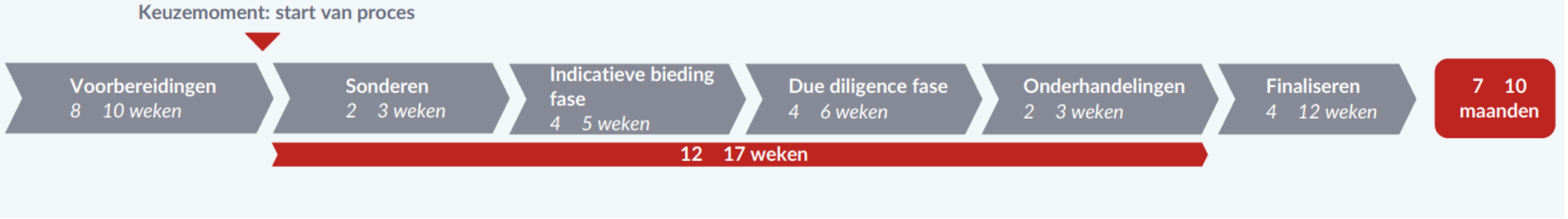
Tijdslijn van een aanbestedingsproces hoeft niet wezenlijk te verschillen van een M&A proces

AANBESTEDINGSPROCES



* Deze wette jk m n mumterm jnen z jn de prakt jk n et of nauwe jks haa baar voor comp exe aanbested ngen zoa s de onderhav ge

M&A PROCES



Er zal in komende periode verder onderzocht moeten worden wat de optimale timing en scope van het verkoopproces is

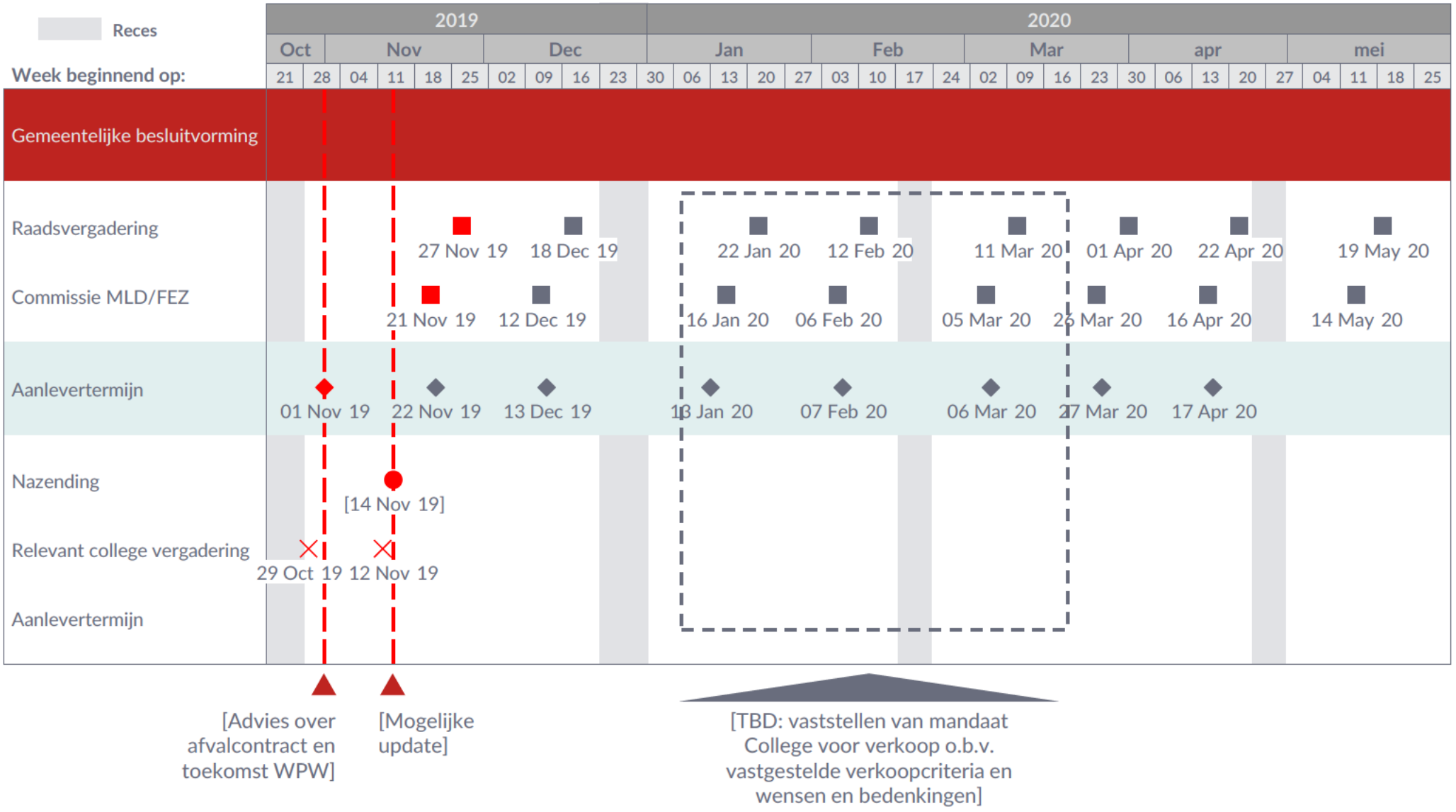
PLANNING VAN VERKOOPPROCES

- De directie van AEB geeft aan dat zij tot april/mei nodig heeft om de ingezette reorganisatie af te ronden en ziet dit als meest gunstige timing voor de start van een verkoopproces gezien extra potentiële waarde creatie
- Volgens de directie is er geen extra liquiditeit meer nodig bovenop de EUR 45 miljoen en is de verwachting dat AEB vanaf januari weer cash flow positief draait
- De nog benodigde stappen in de reorganisatie, de timing daarvan en een onderbouwing van de financiële prognoses zullen verder in kaart gebracht moeten worden in gesprekken met AEB in de komende periode
- Er zal een afweging moeten worden gemaakt tussen enerzijds potentiële waarde impact en dealzekerheid door afronden van reorganisatie versus de wens om snel een verkoopproces te starten
- Het is de bedoeling dat de voorbereidingen op het verkoopproces parallel lopen aan de reorganisatie
- Op basis van bovenstaande zal er een visie gevormd moeten worden op de optimale timing van een verkoopproces

SCOPE VAN VERKOOPPROCES

- De directie van AEB heeft een duidelijk op de strategie van AEB en de optimale scope voor het verkoopproces (dit zullen zij nader toelichten in een notitie die binnenkort volgt)
- De directie wil terug naar de kern van het bedrijf op basis van financieel rationale en geeft expliciet aan een aantal activiteiten niet als kern te beschouwen en deels ook conflicterend:
    - WPW
    - Biomassa centrale
    - Exploitatie van recyclepunten

Planning gemeentelijke besluitvorming

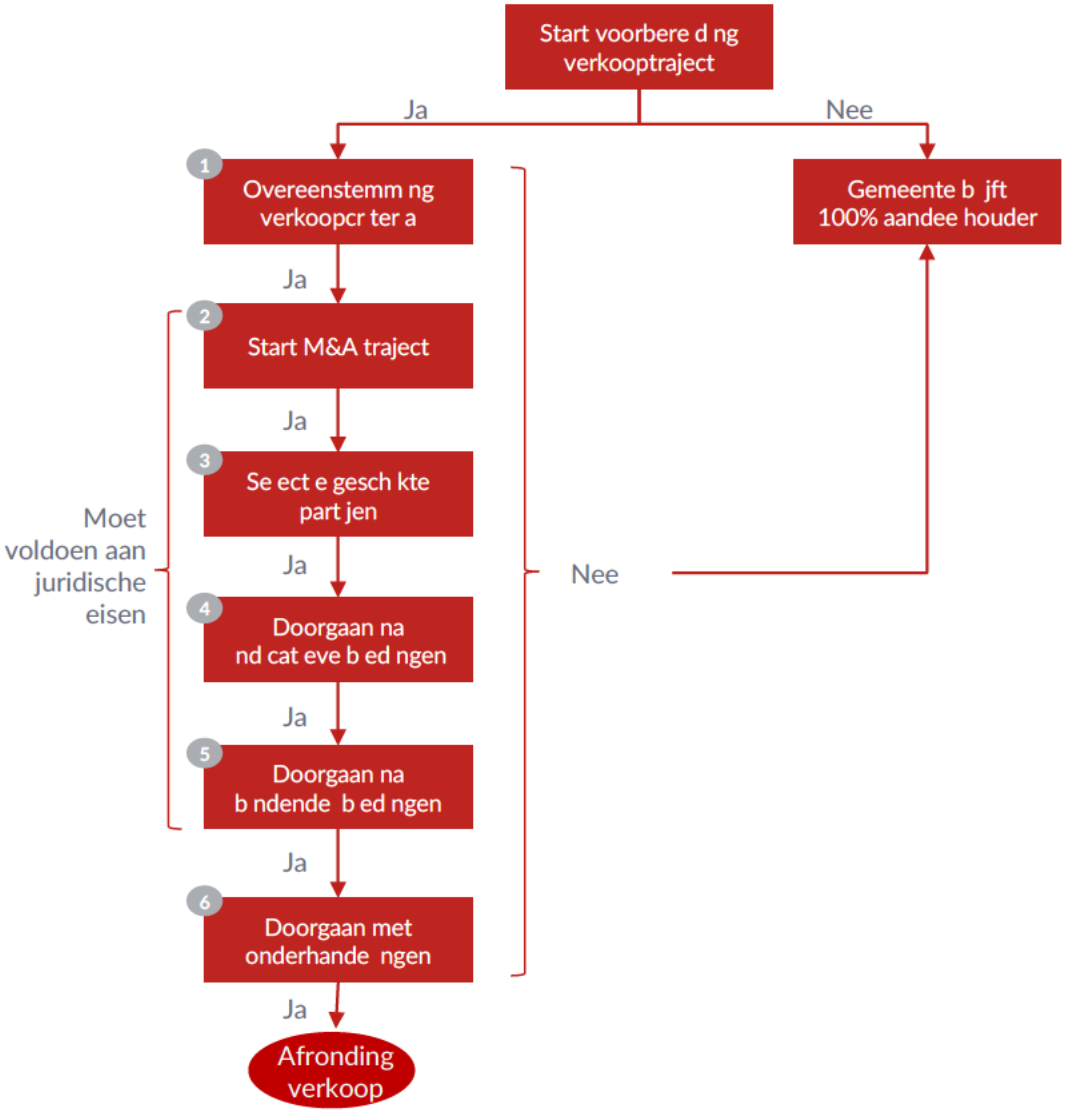


Agenda

- Belangrijke stappen in voorbereidingsfase
- Situatie rondom WPW
- Tijdslijn van proces
- **Sturing tijdens proces**
- Appendix

Sturingsmomenten tijdens een M&A proces

BESLISBOOM



TOELICHTING

1
- Gemeente bepaalt afweging publiek belang en stelt verkoopcriteria vast
- Bijv. wat wordt er verkocht, wat zijn de eisen die gesteld worden aan kopers, hoe kunnen publieke belangen zo goed mogelijk gediend worden, welke contracten zijn daarvoor nodig, etc.

2
- Besluit tot start van M&A traject (i.e. uitnodigen van partijen tot proces)
- Bijv. wordt het proces daadwerkelijk gestart en wat is timing van proces

3
- Na eerste gesprekken met partijen besluit welke partijen toegelaten worden tot het proces
- Bijv. is er voldoende basis om het proces voort te zetten, zo ja welke partijen worden geselecteerd

4
- Na evaluatie van indicatieve biedingen besluit of het proces wordt voortgezet
- Bijv. is er voldoende basis om het proces voort te zetten o.b.v. vastgestelde verkoopcriteria, zo ja welke partijen worden hiervoor geselecteerd

5
- Na evaluatie van bindende biedingen besluit of het proces wordt voortgezet
- Bijv. is er voldoende basis om het proces voort te zetten o.b.v. vastgestelde verkoopcriteria, zo ja welke partijen worden hiervoor geselecteerd

6
- Wat zijn de finale voorwaarden op basis waarvan een transactie uiteindelijk gedaan kan worden
- Bijv. gemeente bepaalt of onderhandelingen doorgezet kunnen worden om tot afronding van een verkoop te komen

Overzicht van mogelijke selectiecriteria voor en tijdens het proces *(selectie)*

CRITERIA	BESCHRIJVING / VOORBEELDEN
Transactiestructuur	• Bereidheid om gewenste transactiestructuur te volgen • Bieding op 100% van de aandelen in AEB Holding N.V. inclusief alle deelnemingen / assets (exclusief WPW)

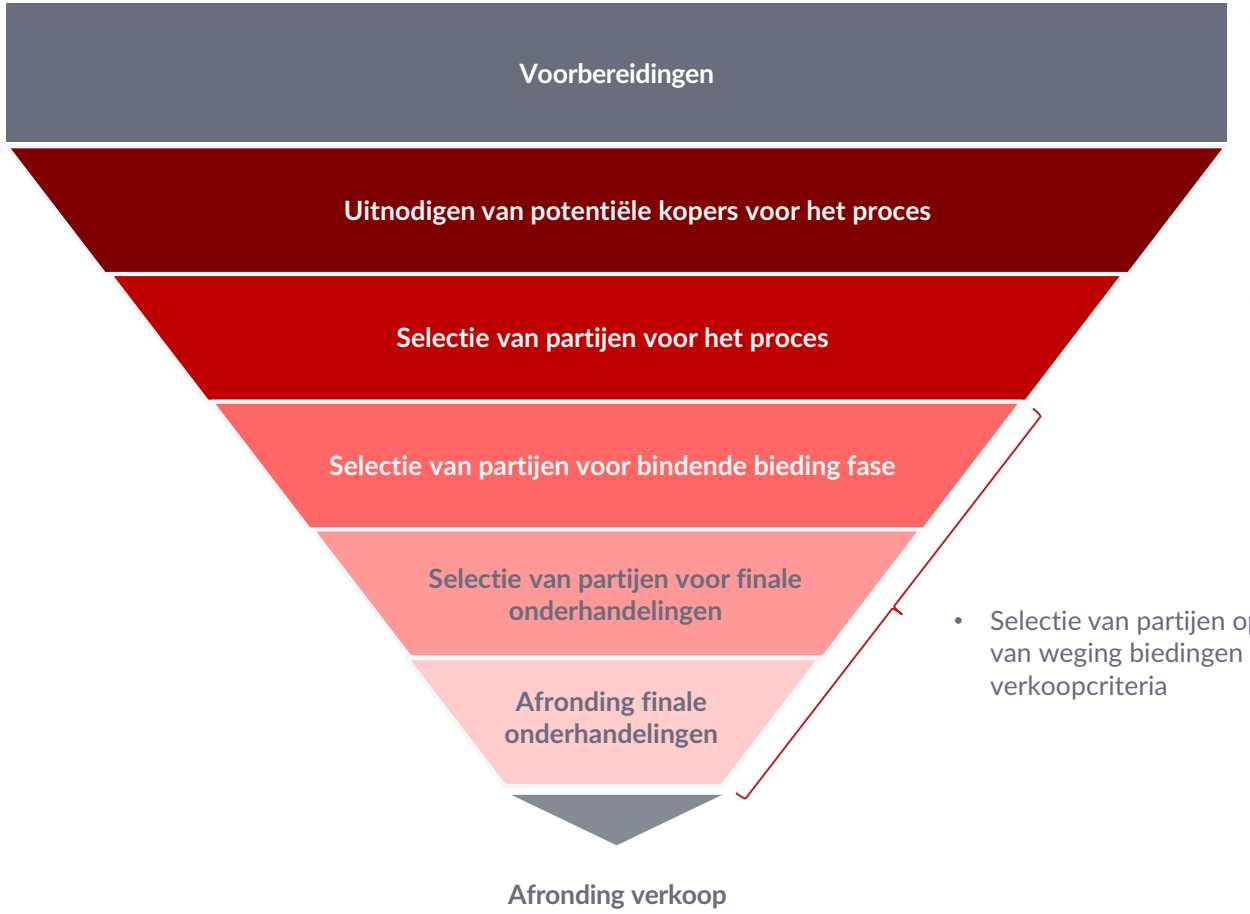
Verkoopprijs	• Hoogte van bieding voor 100% van de aandelen
	  • Geboden prijs met directe betaling in cash
	  • 'Non embarassment' clausule (compensatie indien AEB binnen bepaalde termijn doorverkocht wordt tegen hogere prijs)

Financiële slagkracht	• Financiële slagkracht van koper
	  • Betaling van koopprijs met eigen middelen of schuld
	  • Mogelijkheid om kapitaal bij te storten in de toekomst

Corporate governance	• Bereidheid om huidige corporate governance structuur over te nemen • Mogelijke toekomstige reorganisaties inclusief afspraken met vakbonden
Strategie	• Bereidheid om te conformeren aan (duurzame) strategie van AEB • Bereidheid om benodigde investeringen te doen in AVI's en omliggende infrastructuur
Profiel van potentiele koper	• Goede reputatie • Kennis van / track record in afval sector • Toegevoegde waarde voor AEB (bij versterken van organisatie, kennis en cultuur)
Overige voorwaarden	• Bereidheid om aansprakelijkheidsrisico's voor aandeelhouder te beperken (beperkte garanties en vrijwaringen) • Bereidheid om te voldoen aan garanties voor warmtelevering (naleving van WLO met WPW) • Bereidheid om te voldoen aan specifiek gestelde duurzaamheidseisen • […]

Hoe werkt selectie van kopers gedurende het proces

M&A VEILING PROCES



BESCHRIJVING

- Vaststellen van verkoopcriteria (kaders van een transactie)
- Sonderen van partijen om interesse te bepalen
- Selectie op basis van bepaalde criteria
- Selectie van partijen op basis van weging biedingen t.o.v. verkoopcriteria

ROL VAN DE RAAD

- Beschrijving van gewenste verkoopcriteria en de te waarborgen publieke belangen (kaders van een transactie
- Vaststellen van het mandaat van het College voor de verkoop
- Statusupdate over start van proces
- Statusupdate over voortgang
- Statusupdate over voortgang
- Toetsing finale voorwaarden aan verstrekt mandaat

Agenda

- Belangrijke stappen in voorbereidingsfase
- Situatie rondom WPW
- Tijdslijn van proces
- Sturing tijdens proces
- **Appendix**

Belangrijke overwegingen bij inrichten van een verkoopproces

Randvoorwaarden	• AEB en haar organisatie moeten gereed zijn voor een verkoopproces (belangrijkste randvoorwaarde) • Zorgvuldig en transparant proces met heldere en consistente spelregels (met inachtneming van het aanbestedings en staatssteunrecht) • Duidelijke afspraken met de directie over het proces • Zicht op financiële stabiliteit gedurende het proces • Verkoop op basis van *going concern* • Duidelijke selectiecriteria van kopers
Gemeente	• Te allen tijde dient verantwoording af te kunnen worden gelegd over de gemaakte keuzes voorafgaand en gedurende het verkoopproces • Concrete keuze en onderbouwing van proces en selectiecriteria • Goede informatievoorziening aan de Raad en overige stakeholders (waaronder de OR) • Continue afstemming besluitvormingsproces BT, College en Raad met het verkoopproces • Informeren van de Europese Commissie over het verkoopproces, mede in relatie tot liquiditeitssteun en herstructurering
Juridisch	• Faciliteren van het verkoopproces binnen de toepasselijke wettelijke kaders • In kaart brengen juridische risico s als gevolg van een verkoop om deze te kunnen mitigeren
Stakeholder management	• Nauw contact met externe stakeholders (waaronder de afvalbranche, de MRA gemeenten, Vattenfall) is noodzakelijk om gedurende het verkoopproces eventuele verrassingen te voorkomen en geluiden tijdig op te vangen
Rolverdeling bestuur en RvC AEB	• Er dienen procesafspraken te worden gemaakt met AEB waarbij er een duidelijke kaderstelling wordt gemaakt over de rollen van het bestuur en de RvC in het verkoopproces • De Gemeente en AEB dienen samen te inventariseren welke lopende processen bij AEB (waaronder de reorganisatie) van invloed kunnen zijn op het verkoopproces en hoe deze processen gekanaliseerd kunnen worden ten einde het verkoopproces zo efficiënt mogelijk in te richten

Wat willen we (publiek belang)?

- Een aardgas vrije stad in 2040 waarin woningen en bedrijven van betaalbare en duurzame warmte worden voorzien (grofweg 300.000 weq voor het WPW).
- Het warmtesysteem moet CO2 vrij zijn, betaalbaar en betrouwbaar zijn.
- Dekkend en open warmte netwerk nodig met voldoende duurzame warmtebronnen.

Uitgangspunten

- Harde borging huidige productie warmte (AVI + BEC) tbv 65.000 weq.
- Verantwoordelijkheid voor groei (duurzame) warmte bronnen ligt niet bij AEB.
- Buiten AEB/transactie zijn er meerdere manieren om publiek belang te borgen.
- Warmtebronnen niet in bezit van GA.
- Structuur WPW beperkt de mogelijkheden voor verkoop aan derde.

Wat kan er geborgd worden indien AEB wordt verkocht?

AEB

- Met selectiecriteria (**hard**) warmteproductie huidige aansluitingen en toekomstige groei veiligstellen (65.000 weq).
- Met beoordelingscriteria (**zacht**) bieding selecteren waar gezamenlijke ambitie op duurzaamheid/warmte kan worden geborgd met Profiel koper en Businessplan. Specifiek gevraagd wordt naar een invulling op:
  - Vraaggroei Amsterdamse ambities (135.000 – 180.000 weq)
  - Ontwikkelen aanvullende duurzame warmtebronnen
  - (Versneld) CO_2 neutrale AVI

WPW

- Met eigendom WPW kan GA (beperkt) sturen op open netwerk en meer duurzame bronnen (zie volgende sheet).

Op welke andere manieren worden publieke belangen geborgd?

- Tarifering en leveringszekerheid van warmte is geborgd in Warmtewet.
- Onafhankelijk netbeheer, open netwerk en duurzame warmte productie (deels) verankerd Warmtewet 2.0.
- Uitbreiding en verduurzaming warmtebronnen door regierol GA (programma AGV).
- Sturen op aanleg infrastructuur en duurzaamheid via Opdrachtgeverschap (concessie) en Bevoegd gezag.

WPW (1/2)

Op hoofdlijnen 2 scenario's:

1) GA aandeelhouder WPW. Krijgt invloed op activiteiten WPW en (beperkt) sturen op open en flexibel netwerk en contracteren duurzame warmtebronnen.

Argumenten:

- *Directe sturing publiek belang (open netwerk en uitrol netwerk in de stad)*
- *Relatie en samenwerking Vattenfall*
- *Altijd nog mogelijk te verkopen aan Vattenfall*
- ***Beeldvorming/politiek***

Kantekeningen:

- *Beperkte invloed (aandeelhouderschap, 50% belang en enkel WPW netwerk)*
- *Financiële impact (waarde van WPW) en risico exploitatie (BC van WPW)*
- *Ambtelijke organisatie (nog) niet voldoende ingericht om deelneming goed te sturen op inhoud*

2) WPW 100 % Vattenfall. GA zal via andere rollen moeten sturen en is (mede) afhankelijk van Warmtewet om open net te realiseren.

Argumenten:

- *Opbrengst verkoop (onder voorbehoud marktconforme prijs)*
- *Geen financiële exposure deelneming (BC WPW)*
- *Keten aanpak is effectief (bron, netwerk, aansluitingen) voor halen ambities*
- *Professionele partij*

Kantekening:

- ***Beeldvorming / politiek***
- *Geen directe sturing publiek belang, afhankelijkheid Vattenfall voor ambities*
- *1 marktpartij eigenaar van gehele warmtenetwerk*

WPW (2/2)

Vervolg

- Ook met een nieuwe Warmtewet en de rol van opdrachtgever en bevoegd gezag kan GA niet volledig sturen op de publieke belangen. Het houden van WPW geeft aanvullende mogelijkheden maar de afweging moet gemaakt worden of dit een deelneming en de daarbij behorende financiële exposure rechtvaardigt.
- Voor een gedegen keuze is meer (met name financiële) informatie nodig. Hiervoor moeten een aantal stappen genomen worden:
  - Voorkeuren Vattenfall en mogelijke alternatieven verkennen
  - Daarnaast moet een uitgebreidere analyse worden gedaan:
    - Financieel: op het bedrijf en de BC met een focus op toekomstige investeringen (extra kosten)
    - Verkennen aanpassen aandeelhoudersovereenkomst (AHO) en WLO
    - Ontvlechten WPW uit AEB

Planning

- Een keuze voor een scenario in de CIE van 21 november is niet haalbaar indien er een gedegen analyse gewenst is. De verwachting is dat hier +/-2 maanden voor nodig is.
- Idealiter zoveel mogelijk afgerond voor verkoop AEB start. Indien noodzakelijk kunnen trajecten parallel lopen. Dit betekent mogelijk wel onderhandelen onder tijdsdruk.

Afval

Omschrijving publiek belang gemeente op afval:

- Sturen op zo min mogelijk (rest)afval en sluiten kringlopen, door o.a. nascheiden restafval en zo hoogwaardige verwerking output nascheider
- Zo duurzaam mogelijk, met laagst mogelijke milieudruk (co2 afvang), verbranden rest van de rest (incl. rijafstanden naar installatie)
- Brongescheiden ingezamelde grondstofstromen hoogwaardig verwerken, doel: kringlopen sluiten en werk van afval maken.
- Voldoen aan wettelijke taak bieden inzamelvoorziening, sturen op doorontwikkeling ervan (recyclepunten)
- De totale dienstverlening vindt plaats tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten (vertaald in afvalstoffenheffing).

AEB voert diverse activiteiten uit om bovenstaande publieke belangen te borgen op basis alleenrecht. NB:

- Verkopen aandelen pakket/ meerderheidsbelang leidt tot vervallen alleenrecht
- Huidige DVO's op alle activiteiten lopen tot eind 2022.

Bestuursopdracht en consequenties voor scope M&A:

Bestuursopdracht Afval & Grondstoffen/ Memo publiek belang geeft volgende richting mee:

- Nascheiden en verwerken restafval is een activiteit die in de markt ingekocht kan worden tegen maatschappelijk acceptabele voorwaarden, geen aandeelhouderschap voor nodig.
- Gemeente heeft wettelijke taak op garanderen inzamelvoorzieningen (recyclepunten) en neemt regierol op vermarkten grondstofstromen terug. Gemeente heeft vrijheid deze activiteiten bij de beste partij in markt of in samenwerking met publieke organisaties onder te brengen of zelf uit te voeren..

Bovenstaande richting leidt tot volgende scope M&A proces:

1. In scope transactie

- Contract verwerking huishoudelijk afval en commercieel door gemeente ingezameld bedrijfsafval

NB: *keuze maken hoe om te gaan met contract:*
huidige contract 'uitlopen' en buiten M&A proces aanbesteden of het koppelen van een nieuw langer lopend gemeentelijk afvalcontract aan het verkoopproces

2. Buiten scope transactie

- Exploitatie afvalpunten (grondoverdracht voor transactie)
- Makelaarsrol vermarkten brongescheiden afvalstromen
- Bijzonder/ gevaarlijk afval
- Regionaal Sorteercentrum

NB: *in het verkoopproces vloeiende overdracht borgen, dvo's eindigen eind 2022, specifieke aandacht voor personeel/ sociaal werk*

Keuze: verkoop 'as is' of 'meegeven' contract

Optie 1 Verkoop AEB 'as is'
Verkoop AEB met huidige afvalcontract; partijen bieden op aandelen
Na 'uitlopen' contract (eind 2022) besteedt gemeente aan (incl. nascheiding)
AEB en andere marktpartijen kunnen hierop inschrijven

Optie 2 Verkoop AEB met nieuw afvalcontract
Gemeente geeft in aanbestedingsprocedure nieuw afvalcontract aan AEB mee (looptijd/duurzaamheid/tarief)
Aanbestedingsprocedure biedt ruimte (in dialoogfase) voor optimaliseren nieuwe contract;
Partijen bieden op aandelen (inclusief nieuw contract)

Overwegingen bij variant 'as is'
Geeft de flexibiliteit om beste verwerker te contracteren via aanbesteding;
De gemeente kan profiteren van de ontwikkelingen op nascheidingsmarkt
MRA gemeenten kunnen volumes bundelen in gezamenlijk aanbestedingstraject
Geen binding gemeentelijke afvalverwerking bij AEB, dit heeft een beperkt negatief effect op de leveringszekerheid van warmte (het gemeenteafval is 15% van het AEB volume);
Standaard verkoopproces zonder mogelijke procesbeperkingen van een aanbesteding. Dit nog nader te onderzoeken.
Mogelijk lagere verkoopopbrengst/eventueel versus mogelijk lagere tarieven voor verwerking gemeentelijk afval. Dit nog nader te onderzoeken.

Overwegingen bij variant 'aanbesteding'
Mogelijk hogere verkoopopbrengst/eventueel versus mogelijk hogere tarieven voor verwerking gemeentelijk afval. Dit nog nader te onderzoeken.
Binding gemeentelijke afvalverwerking bij AEB, dit heeft een beperkt positief effect op de leveringszekerheid van warmte (het gemeentelijke afval is 15% van het volume van AEB);
MRA gemeenten kunnen meedoen met nieuwe afvalcontract: dat levert AEB dan 25% gecontracteerd volume op in onzekere markt
Mogelijk afhaken van potentiële kopers die minder ervaren zijn in de afvalbranche en daardoor niet snel genoeg kunnen schakelen in het aanbestedingstraject;
De combinatie van een aanbesteding en een M&A proces is nog niet eerder gedaan in de afvalsector.

ervolgstappen afvalcontract

Op basis van de huidige inzichten in de afvalmarkt vanuit het perspectief afvaloptie 1 als voorkeursvariant.
De belangrijkste redenen zijn de zuiverheid in klant-leverancier relatie met de afvalverwerker, het ontstaan van een markt voor nascheidingscapaciteit in Nederland en de huidige onzekerheid in de huidige afvalmarkt op capaciteit en prijsontwikkeling (brexit, importheffing) en het effect op poorttarieven.
Een aanbesteding richting 2022 verschaft meer tijd verschaft om duidelijkheid te krijgen over de marktomstandigheden en prijsontwikkeling en te profiteren van aanbod aan verwerking en nascheiding op de NL markt. Logistiek is daarbij qua duurzaamheid niet het onderscheidende issue.

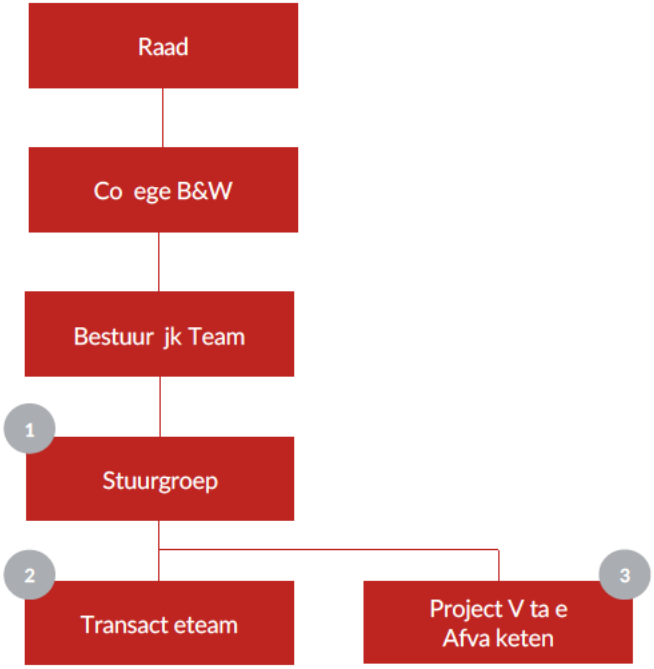
Vanuit het perspectief warmte is er een kleine 'plus' voor optie 2 vanwege de bijdrage aan de leveringszekerheid van 'Amsterdamse warmte' door de nieuwe afvalverwerkingscontracten bij AEB onder te brengen (15% van totale volume).

DMC ziet een hogere complexiteit in optie 2, waarbij het onzeker is of dat zich uitbetaald in een hogere prijs (aandeelhouderswaarde + afvalcontract) of juist het tegengestelde effect heeft.

Te nemen stappen:
Nader advies over het optimaliseren/verhogen van verkoopopbrengsten/aandeelhouderswaarde, ook over 'meegeven' van nieuwe contracten aan AEB (optie 2), mede aan de hand van financiële analyse (Axeco) en evt. een marktconsultatie naar interesse in markt voor AEB met/zonder nieuwe contracten;
Nadere uitwerking van inrichting verkoopproces, in kaart brengen mogelijke optimalisaties en risico's;
Onderzoek visie AEB op bedrijfsontwikkeling, rol nascheiding en onderzoek naar business case nascheidingsinstallatie;

Governance binnen de Gemeente

GOVERNANCE



TOELICHTING

1
- De stuurgroep bestaat uit: Sven Breedijk (financieel directeur), Henk Jagersma (directeur stedelijke ontwikkeling en economie), [redacted] Annemieke Traag (adjunct directeur A&G), [redacted]

2
- Het transactieteam bestaat uit: [redacted]

3
- Het Project Vitale Afvalketen bestaat uit: [redacted] en gedelegeerden vanuit elke betrokken directie

Overzicht van standaard M&A proces

Keuzemoment: start van proces

Voorbereidingen	Sonderen	Indicatieve bieding fase	Due diligence fase	Onderhandelingen	Finaliseren
8 10 weken	*2 3 weken*	*4 5 weken*	*4 6 weken*	*2 3 weken*	*4 12 weken*

12 17 weken

- Afweg ng pub ek be ang
- Vastste en van transact estructuur en verkoopcr ter a (be ang WPW, waarborg ng pub ek be ang)
- Samenste en van ong- en short st van potent e e kopers
- Opste en / updaten van bus ness p an nc us ef f nanc ë e prognoses
- Waarder ng van de aande en AEB (en moge jk onderde en)
- Opste en teaser document & nformat ememorandum
- Vu en van een on ne data room
- Opste en gehe mhoud ngsverk ar ng en procesbr ef

- Benaderen van moge jke kopers
- Versturen van teaser document
- Sonderen van gese ecteerde potent e e kopers
- Beoorde en feedback potent e e kopers
- F na seren nformat ememorandum
- Bepa en van opt ma e transact eproces

- Tekenen van gehe mhoud ngsverk ar ngen
- Versturen van procesbr even nd cat eve b ed ng fase en nformat ememorandum
- Bege e den van (beperkte) Q&A en nformat everzoeken
- Voorbere den van managementmeet ngs
- Beoorde en van nd cat eve b ed ngen
- Se ecteren van part jen voor due d gence fase

- Versturen van procesbr ef due d gence fase
- Openen on ne data room
- Bege e den van Q&A en nformat e verzoeken
- Organ seren van managementmeet ngs
- Versturen van concept transact edocumentat e
- Beoorde en van b ndende b ed ngen
- Se ecteren van 1 of meerdere part jen voor f na e onderhande ngen

- U tonderhande en f na e transact evoorwaarden
- F na seren van transact edocumentat e

- Concentrat e me d ng b j meded ng ngsautor te t
- [..]

Overzicht van een aanbestedingsproces

