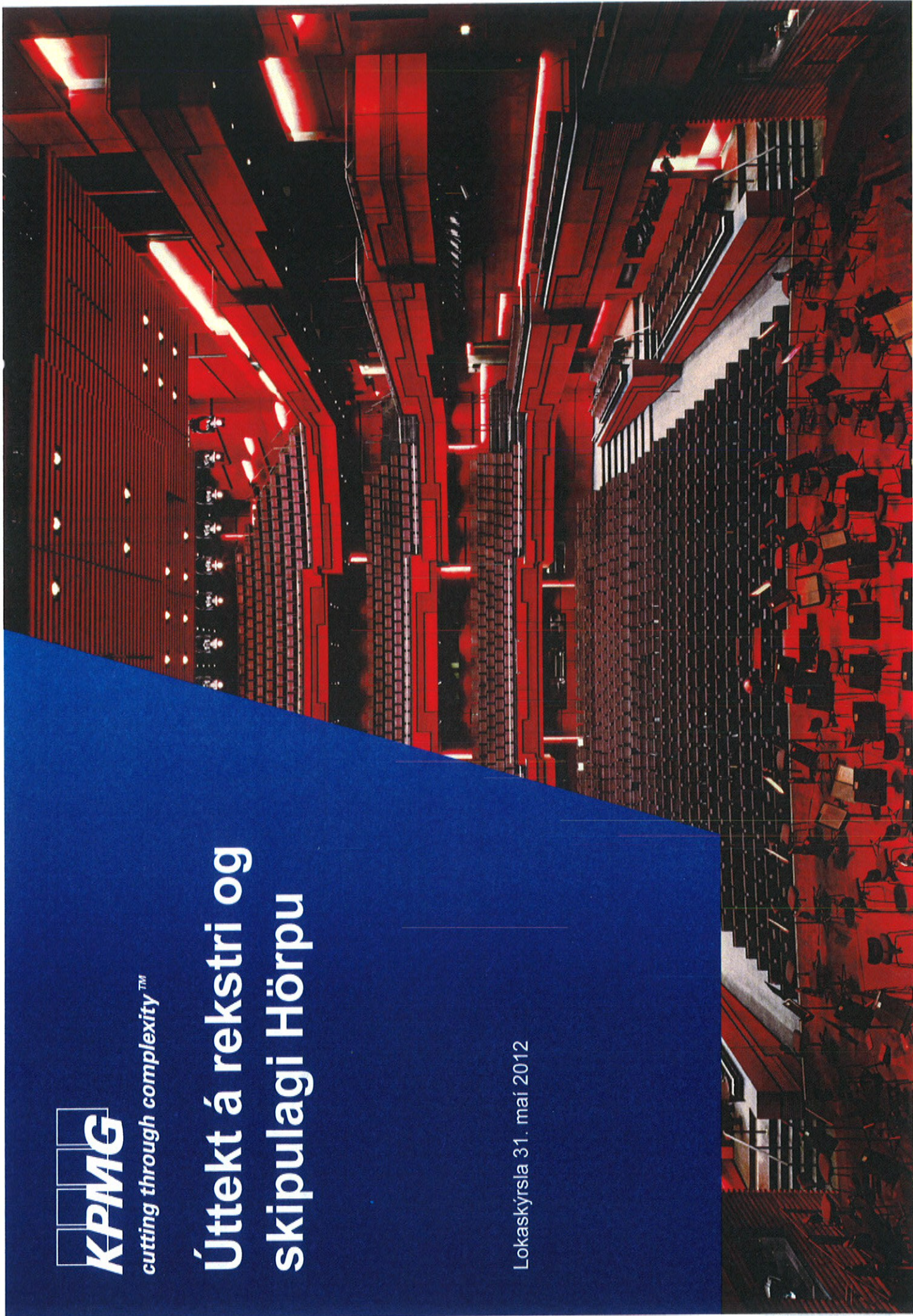




cutting through complexity™

Úttekt á rekstri og skipulagi Hörpu

Lokaskýrsla 31. maí 2012



Fyrirvari

Trúnaðarmál

Stefán Hermannsson, framkvæmdastjóri
Austurhöfn - TR ehf.
Hafnarhúsinu Tryggvagötu 17
101 Reykjavík

Þessi áfangaskýrsla inniheldur greiningu úr úttekti KPMG á félagnum tengdum tónlistarhúsinu Hörpu. Framkvæmd úttektarinnar og áhersluatriði eru í samræmi við fyrirbyggjandi ráðningarsamning frá 13. apríl 2012

Vinna KPMG stóð yfir frá 14. apríl – 31. maí 2012. KPMG hefur ekki uppfært samantektina í samræmi við atburði eða aðstæður sem eiga sér stað eftir þá dagsetningu.

Við gerð þessarar skýrslu hefur KPMG stuðst við gögn sem afhent voru af stjórnendum samstæðu Portusar og Austurhafnar, viðbótar fyrirspurnna til stjórnenda félagsins auk viðtala við lykilstarfsmenn.

Samantektin er einungis gerð til hagsbóta fyrir þá aðila sem skýrslan er stíluð á og ekki má afrita hana, víta til hennar né vísa til hennar í heild eða að hluta án þess að aflla skriflegs samþykkis KPMG fyrirfram. KPMG ber ekki ábyrgð gagnvart neinum öðrum aðila sem kann að vera sýnd skýrslan eða sem kann að fá atrið af samantektinni.

Tekið skal fram að KPMG hefur ekki tök á að sannreyna hvort þau gögn sem KPMG fékk séu tæmandi um hvert og eitt atriði úttektarinnar. KPMG hefur gengið út frá því að þau gögn KPMG fékk afhent séu rétt og gefi rétta mynd af frumriti. KPMG hefur ekki leitað upplýsinga frá utanáðkomandi aðilum, né kannað áreiðanleika fenginna gagna og upplýsinga hjá slíkum aðilum, nema þess sé sérstaklega getið.

Umsögn KPMG ber ekki að skilja sem staðfestingu þess, að ekki sé til að dreifa öðrum álitæfnum, sem kunna að vera mikilvæg fyrir mat á félaginu. Fyrirvari er gerður um tilvist mikilvægtra upplýsinga um félagið og rekstur þess sem KPMG hefur ekki haft aðgang að.

Í þessari samantekt eru settar fram staðreyndir, forsendur og áætlanir um starfsemi og framtíðarrekstur félagsins. Forsendur um framtíðarrekstur félagsins fylgja sveiflum í óstöðugu efnahagsumhverfi og byggja á atvörðum sem ekki hafa orðið og mikli óvissa er um. KPMG getur ekki ábyrgst áreiðanleika þeirra framtíðaráætlana sem hér koma fram.

Allar ákvarðanir sem byggðar eru á skýrslunni eru alfaríð á ábyrgð verkkaupa.

Svanbjörn Thoroddsen, partner
KPMG ehf.

Í tengslum við þessa skýrslu má
hafa samband við:

Svanbjörn Thoroddsen

Fyrirækjasvið
Partner, Reykjavík
KPMG á Íslandi
sthoroddsen@kpmg.is

Soffía Björgvinsdóttir
Skatta- og lögræðisvið
Partner, Reykjavík
KPMG á Íslandi
sbjorgvinsdottir@kpmg.is

Mikael Arnarson
Fyrirækjasvið
Sérfræðingur, Reykjavík
KPMG á Íslandi
marnarson@kpmg.is

Orðskýringar

SÍ	Sinfónihljóm sveit Íslands
ÍÓ	Íslenska Óperan
Ríkið	Íslenska ríkið / Ríkissjóður
EBITDA	Rekstrarafkoma fyrir vexti, skatta og afskriftir
EBIT	Rekstrarafkoma fyrir vexti og skatta
PA	Project Agreement / Samstarfssamningur
Eigendur	Ríkissjóður og Reykjavíkurborg
VSK	Virðisaukaskattur
m.kr.	Milljónir króna
ma.kr.	Milljarðar króna
Sjálfbær rekstur	Að fjárförf Hörpu verði ekki umfram umsamin fjárfraflög eigenda samkvæmt nugalidandi samningum.

	Page
Samantekt	4
Rekstraráætlun og fjárbörf	7
Stjórnskipulag	16
Félagaupbygging	19



cutting through complexity™

Samantekt

Samantekt

Efnisatriði	Samantekt	Námar
<p>Árlegt framlag ríkis og Reykjavíkurborgar fer til greiðslu lána</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ríkissjóður og Reykjavíkurborg eru skuldbundin til greiðslu framlags til Hörpu í 35 ár. Áætlað er að framlagið, sem er verðtryggt, verði samtals 983 m.kr. árið 2012. ■ Greiðslur framlagsins greiðast inn á bankareikninga sem eru veðsettir lánveitendum án ráðstöfunarheimildar eigenda reikninganna. Þaðan er fjármunum ráðstafað beint til endurgreiðslu lána, nú skuldabréfaútgáfu til endurfjármögnunar eldri skulda. ■ Gert er ráð fyrir því að hámarksfjárhæð skuldabréfaútgáfu 19,3 ma.kr. verði nýtt að fullu. Þannig mun allt framlag eigenda ganga beint til greiðslu lána vegna veðsetningar framlagsins til tryggingar lántökunnar. 	Bis. 8
<p>Áætlun 2012 gerir ráð fyrir 407 m.kr. fjárvöntun</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Samkvæmt áætlun um rekstur samstæðunnar 2012 án framlags eigenda og greiðslu lána eru tekjur 723 m.kr. og rekstrargjöld 1.130 m.kr. Áætlun fjárförð ársins 2012 umfram framlag ríkis og Reykjavíkurborgar er því 407 m.kr. ■ Ólíklegt að tekjur af listviðburðum og ráðstefnum verði hærra en áættanir gera ráð fyrir árið 2012, en mögulegt að þær verði lægri. ■ Stjórnendur leggja áherslu á tvö atriði sem geta dregið úr fjárförð og er ekki gert ráð fyrir í framangreindri áætlun: <ol style="list-style-type: none"> 1) Fasteignamat var kært og var þess vænst að álitgöð fasteignagjöld gætu lækkað um allt að 225 m.kr. Nú liggur fyrir úrskurður yfirfasteignamatsnefndar og fasteignagjöld munu ekki lækka. 2) Stjórnendur vilja fara fram á hækkun greiðslna frá SI og IO samkvæmt föstum leigu- og þjónustusamningum vegna aukins kostnaðar við rekstur hussins umfram upphaflegar áættanir. Þá er þjónusta við SI að miklu leyti innifalín í samningnum og er því ekki greitt sérstaklega fyrir þjónustuna. SI telur sig ekki geta greitt hærra fasta greiðslu nema að til komi hækkun á framlögum ríkis og Reykjavíkurborgar til hljómsveitarinnar. ■ Fyrri áættanir gerðu ráð fyrir að núverandi framlög ríkissjóðs og Reykjavíkurborgar yrðu fullnægjandi og ekki ætti að vera frekari fjárförð í rekstri Hörpu. Skýrningar á frávikum frá fyrri áætlunum eru m.a. hærra fasteignagjöld, lægri tekjur af ráðstefnum og hærra rekstrarkostnaður húsnæðis. 	Bis. 12
<p>Leiðað verði leiða til að auka framlegð og fyrirbyggja frekari fjárförð frá eigendum</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lagt er til að ráðist verði í gerð líanlegrar rekstrar- og aðgerðaráætlun til 5 ára, en nógildandi áætlun nær aðeins til ársins 2012. Í þeirri áætlananáminnu þarf að leita leiða til að auka tekjur og draga úr rekstrarkostnaði. ■ Hægt er að ná árangri á flestum sviðum rekstrarins, en tækifærin eru þó mest í að auka tekjur og framlegð af ráðstefnuhaldi. Bent er á möguleika til að bæta framlegð (draga úr fjárförð) um 180-410 m.kr. á ári á næstu 3-5 árum. ■ Ný fimmm ára rekstrar- og aðgerðaráætlunin er afar mikilvæg til þess að meta hvort og þá hversu mikil varamleg fjárförð verður, sem eigendur þurfa að mæta með einhverjum hætti. Hlun er jafnframt mikilvæg til þess að eigendur geti staðfest að allra leiða sé leiðað til að bæta reksturinn áður en óskað er eftir frekari framlögum. 	Bis. 14

Samantekt

Efnisatriði	Samantekt	Nánar
Einföldun á stjórnskipulagi	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gert er ráð fyrir að með einfaldara og skýrara stjórnskipulagi verði ekki þörf fyrir starfandi stjórnarformenn, sem leiðir til hagræðingar. ■ Mikilvægt er að nýr forstjóri og stjórn yfirfari núverandi skipurit og lagi það að þörfum og áherslum rekstrarins til framtíðar. 	Bls. 18
Hægt er að sameina félögin Portus, Situs og Ago	<ul style="list-style-type: none"> ■ KPMG telur að hægt sé að einfalda félaguppbyggingu án þess að það valdi vandkvæðum vegna virðisaukaskattsmála. ■ Kostir þess að sameina félögin eru verulegir: <ul style="list-style-type: none"> – Einföldun og hagræðing (lækkun kostnaðar). – Dregið úr óvissu um virðisaukaskattsskil. – Betri stjórnarhættir. – Betra fjármagnsflæði. – Lækkun kostnaðar. 	Bls. 21
Einföldun á samstarfssamningi (Project Agreement)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lagt er til að samhlíða núverandi endurfjármögnun verði samstarfssamningur einfaldaður til muna og snúi áfram fyrst og fremst að ramma utan um framlög eigenda. ■ Drög að eigendastefnu vísa í samstarfssamning (Project Agreement) varðandi eftirlit með rekstri Hörpu. Lagt er til að sú tilvísun verði tekin út og eigendastefnan verði tæmandi lýsing á samskiptum Hörpu og eigenda. 	Bls. 23
Lagt til að félag verði sameinuð og samstæðan einfölduð	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tveir valkostir eru helst til skoðunar fyrir eigendur: <ul style="list-style-type: none"> – Leið A: Sameining allra félaganna í eigu Austurhafnar, sem áfram yrði eignarhaldsfélag og samráðsveitvangur. – Leið B: Sameining allra félaganna í eitt. Austurhöfn verði lögð niður eða skipt og Situs færast beint til eigenda. ■ Leið A er í samræmi við núverandi drög að eigendastefnu. Leið B er frekari einföldun á fyrirtækjasamstæðunni. 	Bls. 24



cutting through complexity™

Rekstraráætlun og fjárbörf

Rekstraráætlun og fjárförð Endurfjármögnun og framlag eigna

Endurfjármögnun

- Portus samdi nýverið við Landsbanka Íslands um sölutryggingu á skuldabréfum, sem gefin verða út til að endurfjármagna samstæðuna að stærstum hluta.
- Skuldabréfaútgáfan verður notuð til endurfjármögnunar á sambankaláni að fjárhæð 17 ma.kr. og brúarláni sem tekið var hjá eigendum árið 2011 að fjárhæð 738 m.kr.
- Að auki er skuldabréfaútgáfunni ætlað að fjármagna lokafrágang hússins og áætlaða fjárförð vegna lokauppgjörs við verktaka. Áætluð fjármagnsbörð vegna þessa er um 546 m.kr. Kröfugerð verktakanna er hins vegar hærrí en hér er gert ráð fyrir og getur endanlega fjárförð því orðið hærrí.
- Samkvæmt upplýsingum frá Portus er sá möguleiki fyrir hendi að hækka fjárhæð lánsins að þeim mörkum sem framlag ríks og Reykjavíkurborgar getur greitt af láninu. Áætlað er að hámarksfjárhæð sem framlagið getur staðið undir nemi um 19,3 ma.kr.
- Taflan hér að neðan sýnir að skuldabréfaútgáfan verður um 18,6 ma.kr. miðað við fyrirgjandi áætlanir.

Endurfjármögnun 2012	
ISK m	
Endurgreiðsla sambankaláns	16.953
Brúarlán	738
Kostnaður lokafrágang og uppgjör við verktaka	546
Lántökukostnaður	74
Stírnálgjald	279
Áætluð skuldabréfaútgáfa	18.590

Heimild: Portus og KPMG greining.

Eftirstöðvar samninga	217 m.kr.
Varubærsla vegna kröfugerðar IAV	135 m.kr.*
Lokið við ófrágengin nými	

*Krafa IAV er mun hærrí eða um 650 m.kr.

- Hægt væri að stækka skuldabréfaútgáfuna um rúmlega 700 m.kr. umfram þessa áætlun.
- Auk framangreindra lána er skuld við gamla Landsbankann en á móti þeirri skuld á Portus kröfu á Situs. Stjórnendur Austurhafnar gera ráð fyrir því að vegna sölu byggingareita muni Situs geta greitt Portusi um 460 m.kr. umfram kröfur Landsbankans innan 5 ára. Sú fjárhæð samanstendur af því sem Portus hefur lánað Situs frá hrúni.

Framlag ríks og Reykjavíkurborgar

- Íslenska ríkið og Reykjavíkurborg hafa skuldbundið sig til að leggja Hörpu til árlegt framlag samkvæmt verkefnissamningi (Project Agreement) til að styðja við menningarstarfsemi í Hörpu.
 - Framlagið er verðtryggt og árið 2012 er framlagið áætlað 983,2 m.kr.
 - Framlagið greiðist 54% af ríkissjóði og 46% af Reykjavíkurborg.
 - Samningurinn kveður á um greiðslu framlagsins í 35 ár. Greiðslur samkvæmt samningnum hófust árið 2011.

Framlagið fer til greiðslu lána

- Greiðslur framlagsins greiðast inn á bankareikninga sem eru veðsettir lánveitendum án ráðstöfunarheimildar eigna reikninganna. Þaðan er fjármunum ráðstafað beint til endurgreiðslu lána félagsins. Við endurfjármögnun með skuldabréfaútgáfu mun þessu fyrirkomulagi haldið þannig að framlagið mun áfram fara til greiðslu lána.
- Ef gert er ráð fyrir að skuldabréfaútgáfan verði um 18,6 ma.kr. ættu að standa eftir um 37 m.kr. á ári eftir að greitt hefur verið af lánunum og sú fjárhæð ætti að skila sér til rekstrar Hörpu. Þannig fara ríflega 96% framlagsins til greiðslu lána og tæplega 4% til rekstrarins.

Framlag eigna til Hörpu	
ISK m	
Framlag eigna	983
Greiðslur af áætlaðri skuldabréfaútgáfu	-946
Mismunur	37

Heimild: Drög að áætlun Portusar 2012 og KPMG greining.

Ríkissjóður	531 m.kr.
Reykjavíkurborg	452 m.kr.
	983 m.kr.

- Ef ákveðið verður að stækka skuldabréfaútgáfuna að hámarkinu mun það bæta lausafjárstöðu Portusar nú og næstu ár. Að sama skapi mun framlagi eigna verða ráðstafað að fullu til greiðslu lána vegna veðsetningar framlagsins.
- Tekjur starfseminnar í húsinu verða því að standa undir öllum rekstrarkostnaði til að reksturinn verði sjálfbær.

Rekstraráætlun og fjárför Áætlun 2012

Drög að rekstraráætlun Portusar 2012

ISK '000	Samtals
Tekjur:	
Síntónan - leigutekjur	122.805
Óperan - leigutekjur	48.620
Listviðburðir - leigutekjur	144.648
Ráðstefnur - leigutekjur	130.741
Rekstrarleyfissamningar	122.675
Míbasölupökranir	92.820
Samstarfsverkefni	3.357
Framlag stæða	37.027
Aðrar tekjur	20.252
Rekstrartekjur samtals	722.945
Gjöld:	
Laun og launatengd gjöld	308.980
Bruna og viðagatrygging	22.843
Viðhald fasteignar	56.118
Fasteignaskattar og gjöld	336.928
Húsnæðiskostnaður	162.606
Samstarfsverkefni	1.073
Markaðskostnaður	52.070
Kostnaður vegna útleigu	47.048
Kostnaður við míasölu	60.908
Annar rekstrarkostnaður	80.907
Rekstrargjöld samtals	1.129.481
EBITDA (án framlags)	-406.535

Heimild: Drög að áætlun Portus 2012 og KPMG greining

Drög að áætlun Portusar

- Framlag eigenda er venjulega sýnt í samstæðurekstrarreikningi Portusar. Það gefur hinsvegar betri mynd fjárfæðið af rekstri hussins ef framlagið er tekið út fyrir reksturinn þar sem framlagið er veðsett og ráðstafað til greiðslu lána.
- Áætlaðar tekjur samstæðu Portusar 2012 (án framlags) eru 723 m.kr. en áætluð gjöld (án vaxtagjalda) 1.130 m.kr.

EBITDA og áætlun fjárför

- Samkvæmt áætluninni er rekstrarafkoma fyrir fjármagnsliði, skatta og afskriftir (EBITDA) neikvæð um 407 m.kr.
 - Kostnaður við viðhald fasteignar er áætlað 56 m.kr. Líklegt er að hluti þessara fjárfestinga verði eignfærður.
 - Övissa er um heildarfjárhæð lántöku. Líklegt er talið að Portus þurfi að gefa út skuldabréf fyrir hámarkfjárhæð og því er gert ráð fyrir að allt framlag eigenda fari til greiðslu lána.
- Því er gert ráð fyrir að áætlun fjárför verði sama fjárhæð og áætlun EBITDA, þ.e. 407 m.kr.

Rekstraráætlun og fjárförf Fasteignagjöld og fastir samningar

Fasteignagjöld

- Álöð fasteignagjöld eru 337 m.kr. Fasteignamat hússins var kært til yfirfasteignamatsnefndar og byggir kæran á að stuðst skuli við nýtingarvirði fasteignarinnar frekar en stofnkostnað. Í kærunni eru færð rök fyrir lækkun fasteignamats í 6,8 ma.kr. sem myndi leiða til þess að fasteignagjöld lækkuðu um 224,5 m.kr. og verði um 112 m.kr. á ári.
- Þann 30. maí 2012 úrskurðaði yfirfasteignamatsnefnd að fasteignamat Þjóðskrár Íslands skyldi standa óbreytt. Því munu álöð fasteignagjöld ekki lækka.

Húsaleigu- og þjónustusamningar við SÍ

- Húsaleigu- og þjónustusamningur við Sinfóníuhljómsveit Íslands (SÍ) var gerður árið 2007. Samkvæmt honum greiðir SÍ fast verð fyrir leigu á aðstöðu í Hörpu fyrir starfsemi sína, æfingar og tónleikahald.
- Innifalið í samningnum er hiti rafmagn og annar húsnæðiskostnaður. Jafnframt er innifalinn ýmis þjónusta s.s. þjónusta sviðsstjóra og sviðsmanns við uppstillingu sæta á undan og eftir tónleikum, flutningur sæta og stærri hjóðfæra á milli sala og vinna sætavísa á tónleikum.

Endurskoðun samnings við SÍ

- Stjórnendur Hörpu hafa bent á að kostnaður félagsins vegna þjónustu við SÍ sé mun meiri en gert hafði verið ráð fyrir í upphafi. Helgast það bæði af því að húsnæðið dýrara í rekstri en gert var ráð fyrir, en jafnframt að umsýsla vegna SÍ t.d. við að stilla upp pöllum og taka niður fyrir og eftir æfingar eða tónleika sé afar kostnaðarsöm.
- Leiðrétting á samningi við SÍ til hækkunar eða tilfærsla hluta kostnaðar til SÍ er eitt af lyklatríðunum sem stjórnendur Hörpu hafa lagt áherslu á til að draga úr hallarekstri. Í fráviksáætlun samstæðu Portusar er gert ráð fyrir riflega tvöföldun leigu- og þjónustusamningsins úr 122 m.kr. í 259 m.kr.
- Þetta er veruleg hækkun og byggir að mestu á því að SÍ greiði fyrir sömu þjónustu og innifalinn er í núverandi samningi.

- Stjórnendur SÍ benda hins vegar á að hjómsveitin geti ekki skuldbundið sig til greiðslu hærra gjalds nema með því að framlög rekstraraðila hennar verði hækkuð, þ.e. ríkis (82%) og Reykjavíkurborgar (18%) hækki samsvarandi.
- Sjálfsaflið SÍ sem byggir á tekjum af miðasölu og styrkjum einkaaðila er aðeins 12-15% af tekjum. Því er ráðstafað í uppfærslur á vegum hjómsveitarinnar.
- Þess má geta að hækkun húsnæðiskostnaðar SÍ vegna flutnings úr Háskólabíó í Hörpu hefur verið með hækkun framlags rekstraraðila.
- Miðað við þetta myndi veruleg hækkun á húsaleigu- og þjónustusamningi fela í sér aukin framlög til SÍ frá ríki og Reykjavíkurborg, sem jafnframt eru eigendur Hörpu.
- Hvernig sem aðilum tekst að semja um hækkun á húsaleigu- og þjónustusamningnum er mikilvægt að stjórnendur SÍ og Hörpu leiti jafnframt sameiginlega leiða til þess að lækka kostnað við að uppfylla samninginn.



Endurskoðun samnings við ÍÓ

- Leigu- og þjónustusamningur við ÍÓ er frá september 2010. Stjórnendur Hörpu vilja endurskoða samninginn vegna hærri húsnæðiskostnaðar.
- Í fráviksáætlun samstæðu Portusar er gert ráð fyrir hækkun á þjónustu- og leigusamningi ÍÓ úr 48 m.kr. í 82 m.kr. eða um 34 m.kr.

Rekstraráætlun og fjárþöf

Aðrar forsendur og óvissa í áætlun 2012

Drög að áætlun Portusar

- Í þessari skýrslu er stuðst við drög stjórnenda að áætlun fyrir samstæðu Portusar árið 2012, sem gerð var með hliðsjón af rekstrarsögu ársins 2011.
- Í áætlanagerð fyrir 2012 var í fyrsta sinn mögulegt að stýðjast við sögulegar tölur. Einnig lágur fyrir ákvæðnar bókanir tónlistar- og ráðstefnuviðburða fyrir 2012 sem gerði það að verkum að meiri víska var um rekstur hússins en áður.
- Félagið hefur ekki uppfært áættanir til lengri tíma. Mikilvæg er að ráðist verði í gerð nýrrar langtíma-áætlunar þegar ákvörðun liggur fyrir um félagauppbýggingu og stjórnskipulag til frambúðar.

Tekjur

- Tæplega fjórðungur áættlaðra tekna kemur frá samningum við Sí og ÍÓ (án breytinga sem gert er ráð fyrir í frávíkisáætlun).
- Samningar við rekstrarleyfisaðila skila um 17% af áættluðum tekjum.
 - Þær tekjur eru nokkuð fastar í hendi. Hluti þeirra er veltutengdur, en með ákvæði um lágmarkslögu.
 - Þessar tekjur eru háðar því að afkoma rekstrarleyfishata sé viðunandi og þeir geti staðið við greiðslur.
- Meiri óvissa er um tekjur vegna listviðburða og ráðstefnusiðs sem samkvæmt áætlun eru 38% tekna. Tónlistarstjóri og ráðstefnustjóri útbúa áættanir fyrir sín svið. Áættlaðar tekjur tóku mið af búkunarstöðu þegar áætlun var gerð og miðaði auk þess við rauntölur 2011. Þegar áætlunin var unnin í desember sl. lágu fyrir bókanir á listviðburðum sem námu 65% af áættluðum tekjum 2012. Bókunarstaða á ráðstefnusið var 45% af áættluðum tekjum 2012.
 - Erlendar ráðstefnur eru yfirleitt bókaðar með löngum fyrirvara. Þannig er gert ráð fyrir að innlendar ráðstefnur, fundir og veislur skili þeim 55% sem vantað upp á bókanir þegar áætlunin var gerð. Þetta er bjartsýnt, en ekki óraunhæft.
 - Tekjur af listviðburðum gera ráð fyrir litilli aukningu frá fyrra ári, enda hefur nýting vegna listviðburða frá opnun hússins verið góð og umfram upphaflegar áættanir. Telja verður raunhæft að gera ráð fyrir vægum vexti í þessum tekjulífi eins og gert er í áætluninni.
 - Ólíklegt verður að teljast að tekjur af listviðburðum og ráðstefnum verði hærrí en áættanir gera ráð fyrir árið 2012, en mögulegt er að þær verði lægri.

- Tekjur af miðasölu eru náteygðar listviðburðum og því áættlaðar út frá áættluðum fjölda tónlistarviðburða.
- Áættlaðar tekjur af bílastæðum taka mið af rauntölum ársins 2011. Nýting bílastæðahúss hefur verið mun minni en vonir stóðu til í upphafi.

Gjöld

- Áættlaður launakostnaður miðast við núverandi starfsmannafjölda og launakostnað.
 - Stjórnendur hafa bent á að starfsemin sé undirmönnuð í dag og mikilvægt sé að ráða inn fleira starfsfólk. Í áætlun er ekki gert ráð fyrir nýráðningum.
 - Ekki er gert ráð fyrir launahækkunum umfram áættlaðar verðlagsbreytingar.
- Viðhald fasteignar er áættlað 56 m.kr. eða sem nemur um 0,2% af stofnkostnaði. Ekki er komin nægjanleg reynsla á húsið til að áætla þennan lítið af nákvæmni, en til lengri tíma lítið má gera ráð fyrir að viðhaldskostnaður verði hærrí.
- Fasteignagjöld og tryggingar miðast við reikninga og áfögd gjöld.
- Húsnæðiskostnaður er áættlaður út frá rauntölum 2011.
 - Litill óvissa er um þessa kostnaðarliði. Hins vegar gætu falist tækifæri til að lækka kostnað með endurskoðun samninga við þjónustuaðila.
 - Markaðskostnaður hefur verið áættlaður niður á einstök verkefni og markaðsáætlun samþykkt af stjórn.
 - Kostnaður við útleigu er annarsvegar áættlaður út frá rauntölum 2011 og hinsvegar sem hlutfall af seldri þjónustu og tækjaleigu
 - Kostnaður við miðasölu er að mestu áættlaður sem hlutfall af miðasölu tekjum. Greidd þóknun til þjónustuaðila er ákvæðið hlutfall tekna.
 - Annar kostnaður inniheldur tölvukostnað, almennan skrifstofukostnað, sérfræðikostnað, endurskoðun og ýmsa smærri liði.
 - 55% þessa kostnaðarliðar er óskilgreindur í áætlun.

Rekstraráætlun og fjárbörf

Skýringar á fjárbörf umfram fyrir áætlanir

Fyrri áætlanir gerðu ekki ráð fyrir aukinni fjárbörf

- Samkvæmt framangreindri umfjöllun er áætluð fjárbörf Portusar 407 m.kr. árið 2012.
- Þegar ríkissjóður og Reykjavíkurborg tóku yfir Hörfu árið 2009 gerði svonefnd yfirtökuáætlun ráð fyrir að ekki yrði fyrir hendi fjárbörf umfram umsamin framlög ríkis og Reykjavíkurborgar.
- Hið sama gildir um áætlun sem Portus gerði árið 2009 og uppfærði fyrir opnun hússins í ársbyrjun 2011. Sú áætlun var m.a. notuð í áhættugreiningu Capacent sem unnin var árið 2011.
- Ef núverandi áætlun fyrir árið 2012 er borin saman við fyrri áætlanir eru einkum 5 atriði sem fela í sér verulegt frávik og segja má að sé grunnurinn að þeirri fjárbörf sem nú blasir við:

1. Fasteignagjöld mun hærri en áætlað var.
 - Yfirtökuáætlun og síðari áætlun Portusar gerðu ráð fyrir að fasteignagjöld yrðu mun lægri en núverandi álagning. Alögð fasteignagjöld eru 337 m.kr. Yfirtökuáætlun gerði ráð fyrir að fasteignagjöld yrðu um 180 m.kr. en í áætlun Portusar voru fasteignagjöld áætluð 99 m.kr.
2. Rekstur hússins dýrari en ráð var fyrir gert.
 - Húsnæðiskostnaður er hærri en í yfirtökuáætlun og síðari áætlun Portusar. Mismunurinn felst bæði í breytilegum húsnæðiskostnaði og í launakostnaði.

3. Tekjur af ráðstefnum eru lægri en áætlað var.
 - Í yfirtökuáætlun voru ráðstefnutekjur um 80% hærri. Tekið skal fram að í þeirri áætlun var gert ráð fyrir að hótél sé rísið við hlið Hörfu, sem hefði stutt við tekjur af ráðstefnuhaldi.
 - Stórar ráðstefnur eru skipulagðar með löngum fyrirvara. Skipuleggjendur ráðstefna voru ekki reiðubúnir til þess að panta húsið fyrir en það var tilbúið, m.a. vegna stöðvunar sem varð í byggingafrákvæmdum í kjölfar hrunsins og drögu úr trú skipuleggjenda á hvenær húsið myndi opnast. Þannig reynist taka lengri tíma að byggja upp þessar tekjur en áætlanir gerðu ráð fyrir.
4. Tekjur af veitingasölu lægri en áætlað var
 - Í yfirtökuáætlun var gert ráð fyrir að húsið annaðist sjálft sölu veitinga á tónleikum. Síðar var það fellt inn í samning við rekstrarleyfishafa. Yfirtökuáætlun gerði ráð fyrir meiri framlegð af sölu veitinga á tónleikum en núverandi áætlanir sýna. Framlegð af veitingastöðum er hins vegar í takti við yfirtökuáætlun.
 - Í áætlun Portusar var ekki gert ráð fyrir að félagið annaðist sjálft sölu veitinga á tónleikum og eru áætlanir nú nokkuð í takti við fyrri áætlun Portusar.
5. Tekjur bilastæðahúss
 - Áætlun Portusar gerði ráð fyrir að tekjur af bilastæðahúsi yrðu mun hærri en núverandi áætlun sýnir. Þegar áætlunin var unnin var horft til áforma Bilastæðasjóðs um verulega hækkun á bilastæðagjöldum, sem ekki hefur verið fylgt eftir. Þetta skýrir frávik frá fyrri áætlun að hluta.

*Miklað er við áætlun Portusar 2011-2014 sem stuðst er við í áhættugreiningu Capacent sem dagsett er í Nóvember 2011

Rekstraráætlun og fjárföf Áætlun 2012 eftir rekstrarþáttum

Drög að rekstraráætlun Portusar 2012 eftir rekstrarþáttum

ISK '000	Rekstur fasteignar	Sjófnunar- kostnaður	Símfóniuhl. Íslands	Íslenska óperan	List- viðburðir	Ráðstefnu- svið	Rekstar- aðilar	Miðasala	Samtals
Tækjur:									
Símfónían - leigutækjur			122.805						122.805
Óperan - leigutækjur				48.620					48.620
Listviðburðir - leigutækjur ..					144.648				144.648
Ráðstefnur - leigutækjur ..						130.741			130.741
Rekstrarleyfissamningar ..						44.272		78.403	122.675
Miðasölupöknanir								92.820	92.820
Samstarfsverkefni							3.357		3.357
Framlag stæða	37.027								37.027
Aðrar tækjur	20.252								20.252
Rekstrarækjur samtals	57.279	0	122.805	48.620	148.005	175.013	78.403	92.820	722.945
Gjöld:									
Laun og launatengd gjöld ..	39.620	95.430	43.244	6.759	67.303	40.337		16.287	308.980
Brúna og viðlagatrygging ..	22.843								22.843
Viðhald fasteignar	56.118								56.118
Fasteignaskattar og gjöld ..	336.928								336.928
Húsnæðiskostnaður		2.387	55.472	15.329	39.328	42.369	7.722	0	162.606
Samstarfsverkefni					1.073				1.073
Markaðskostnaður		9.790			5.200	37.080			52.070
Kostnaður vegna útleigu ...	2.244		16.055	979	14.694	13.076			47.048
Kostnaður við miðasölu ...								60.908	60.908
Annar rekstrarfiskostnaður ..	32.130	32.590	201	201	3.593	4.331	2.556	5.304	80.907
Rekstrargjöld samtals	489.883	140.197	114.972	23.268	131.191	137.193	10.278	82.499	1.129.481
EBITDA (án framlags)	-432.603	-140.197	7.833	25.353	16.814	37.820	68.125	10.321	-406.535
Reksfri húsnæðis útdelt	3	432.603	-6.350	-147.580	-40.782	-104.628	-112.720	-20.543	0
Sjófnunarkostnaði útdelt	4	146.546	-37.731	-7.636	-43.053	-45.023	-3.373	-9.730	0
EBITDA e. útteilingu	0	0	-177.478	-23.065	-130.868	-119.923	44.208	591	-406.535

Heimild: Drög að áætlun Portusar, Ago og Traus 2012 og KPMG greining.

I töflunni til hliðar er rekstraráætlun skipt á helstu rekstrarþætti.

1 Launakostnaði er skipt á rekstrarþætti í samræmi við starfssvið og verkefni hvers og eins.

2 Húsnæðiskostnaði (hiti, rafmagn, ræsting, sorphirða og öryggisgæsla ofl.) er skipt samkvæmt ítarlegri greiningu annars vegar á sérnum hvers rekstrarþáttar og hins vegar nokkun á tónleika- og ráðstefnusölum og tengdum svæðum.

Fyrsti dálkurinn sýnir kostnað við rekstur fasteignanna, sem segja má að tilheyri eignanda og leigusala eignarinnar. Þar eru um 43% alls rekstrarfiskostnaðar.

3 Þessum kostnaði er útdelt á rekstrarþætti í sömu hlutföllum og húsnæðiskostnaði.

4 Sjófnunarkostnaði er útdelt í hlutfalli við rekstrarfiskostnað rekstrarþáttar.

Allir tekjupættir skila jákvæðri framlegð fyrir útteilingu kostnaðar við rekstur fasteignar og sjófnunarkostnaðar. Eftir að búið er að deila út þeim kostnaði er reiknað EBITDA af flestum rekstrarþáttum.

Rekstraráætlun og fjárbörf Fjárbörf og möguleg lausn

Leitað verði leidd til þess að gera reksturinn sjálfbæran á næstu árum

- Stjórnendur Hörpu hafa fyrst og fremst horft til lækkunar fasteignagjalda og hækkunar leigu til SI og IO til þess að draga úr eða fyrirbyggja fjárbörf. Nú er ljóst að fasteignagjöld verða ekki lækkuð. Hækkun á leigu SI og IO mun hjálpa, en ekki koma í veg fyrir viðvarandi fjárbörf.
- Lagt til að nú verði ráðist í ítarlega rekstrar- og aðgerðaráætlun fyrir næstu 5 ár fyrir alla rekstrarþætti og að leitað verði leiða til að auka framlegð með lækkun kostnaðar og/eda aukningu tekna.
 - Nú þegar 12 mánaða rekstrarsaga hússins liggur fyrir má ætla að hægt sé að áætla með meiri nákvæmni en áður.
- Lagt er til að stjórnendur Hörpu fari í þessa vinnu með það að markmiði að ná endum saman innan 3-5 ára þannig að reksturinn verði sjálfbær og fjárbörf verði ekki viðvarandi. Sjálfbær rekstur er eitt af þeim lyklatríðum sem fram koma í drögum að eigendastefnu.
- Þrátt fyrir að vel takist til með að bæta rekstur á næstu árum og draga úr fjárbörf er hætt á að ekki takist að fyrirbyggja frekari fjárbörf með varanlegum hætti. Þar vegur þyngst að nú er staðfest að fasteignagjöld lækka ekki, en þau eru mun hærrí en allar fyrri áætlanir gerðu ráð fyrir.
- Ný fimm ára rekstrar- og aðgerðaráætlunin er afar mikilvæg til þess að meta hvort og þá hversu mikil varanleg fjárbörf verður, sem eigendur þurfa að mæta með einhverjum hætti. Hún er jafnframt mikilvæg til þess að eigendur geti staðfest að allra leiða sé leitað til að bæta reksturinn áður en óskað er eftir frekari framlögum.
- Á næstu síðu er farið yfir alla helstu rekstrarþætti og settar fram tölur um það sem KPMG telur raunhæf markmið um bættu framlegð á fyrir hvern rekstrarþátt.

Fjármögnun á taprekstri næstu ára

- Ljóst er að halli verður á rekstri árið 2012 og líklegt er að svo verði áfram næstu árin.
- Lagt er til að leitast verði við að fjármagna þennan halla að hluta með því að auka við lántöku í yfirstandandi skuldabréfaútboði, sem getur kallað á að nýta verði hámarksfjárhæð skuldabréfaútgáfunnar.
- Stjórnendur Austurhafnar gera ráð fyrir að kostnaður Síтусar sem Portus hefur fjármagnað frá hrúni muni endurgreiðast innan fimm ára.

Viðhaldskostnaður

- Rekstraráætlun fyrir árið 2012 gerir ráð fyrir að viðhaldskostnaður fasteignarinnar verði 0,2% af stofnkostnaði. Reiknað er með að viðhaldskostnaður verði lægur fyrstu árin en reynslan mun síðan leiða í ljós hver viðhaldskostnaður hússins verður. Líklegt er að viðhaldskostnaður hækki síðar. Taka þarf tillit til þess þegar rekstur hússins til lengri tíma er skoðaður.

Rekstraráætlun og fjárþörf

Leiðir til að auka framlegð á næstu 3-5 árum

Lagt er til að ráðist verði í vinnu við áætlun til næstu 5 ára sem miði að því að gera reksturinn sjálfbæran

- Talið er rannhæft að með ýmsum aðgerðum í rekstri megi tryggja að ekki verði um varanlega fjárþörf að ræða eftir að umbætur hafa náðst í rekstri.
- Taprekstri fram að þeim tíma má fjármagna með slækkun á skuldabréfaútgáfu. Tölur sem settar eru fram miða við fast verðlag.

Stafsþáttur	Dæmi um leiðir til að auka tekjur eða lækka kostnað	Möguleg aukning framlegðar
1 Ráðstefnusvið	<ul style="list-style-type: none"> Aukning tekna af ráðstefnu- og fundahaldi. Aukinn kraftur í sölur- og markaðsstarf. Mögulegar tekjur af nýjum rýmum. Sérstakt átak í útleigu minni salar/minni viðburða. Hlutfallsleg aukning í tekjum veitingasölu umfram leigutekjur. Að Ráðstefnusvið leitist við að hámarka heildartekjur af ráðstefnum, þ.m.t. tekjur af veitingasölu. Söluvaður frá veitingaþjónustu (Hörpudiski) verði í söluþeymi ráðstefnuhalds. Endurskoðun samninga við þjónustuaðila. 	120 - 180 m.kr.
2 Þjónustu- og leigusamningur SÍ	<ul style="list-style-type: none"> Hækkun á þjónustu- og leigusamningi til að mæta auknum kostnaði. Finna leiðir til lækunar kostnaðar við þjónustu sem innifalin er í samningi við SÍ í samstarfi við hljómsveitina. 	20 - 60 m.kr.
3 Húsnæðiskostnaður og rekstur fasteignar	<ul style="list-style-type: none"> Endurskoðun samninga við þjónustuaðila og birgja. Endurskoðun opnunartíma og þjónustustígs í húsinu. 	20 - 60 m.kr.
4 Stjórnunarkostnaður	<ul style="list-style-type: none"> Áhrif einföldunar félagauppgjafir (uppgjör, stjórnir, samskipti og viðskipti innan samstæðu). Ýmis aðkeypt þjónusta og ráðgjöf. 	10 - 40 m.kr.
5 Listviðburðir	<ul style="list-style-type: none"> Aukin þátttaka í samstarfsverkefnum. Meta hvort auka eigi sveigjanleika í verðskrá og leita leiða til að draga úr breytilegum kostnaði. 	10 - 50 m.kr.
Samtals		180 – 390 m.kr.

Ef litid er á lægri mörkin um mögulega aukningu framlegðar verður varanleg fjárþörf um 226 m.kr. miðað við áætlun 2012. Miðað við hærrí mörkin verðu varanleg fjárþörf 16 m.kr. á ári.



cutting through complexity™

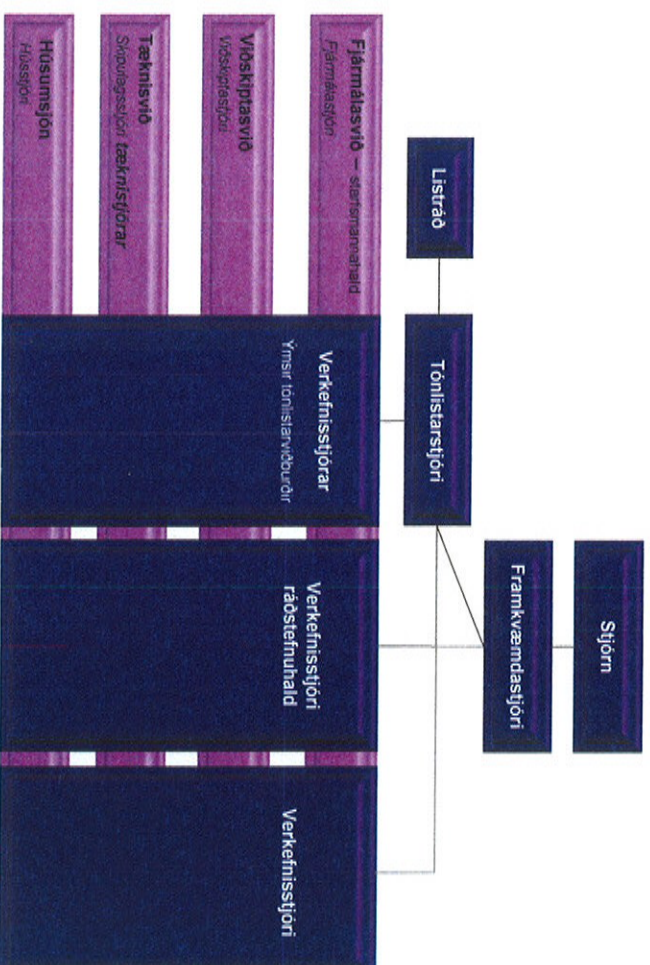
Stjórnskipulag

Stjórnskipulag Núverandi skipulag

Núverandi stjórnskipulag

- Fastir starfsmenn Hörpu eru 29 talsins en auk þess starfar mikill fjöldi lausráðinna starfsmanna og verkataka að staðaldrí i húsinu við hin ýmsu störf í tengslum við öryggisgæslu, þríf, tæknimál o.fl.
- Harpa hefur á að skipa mjög hæfu starfsfólki sem hefur lagt mikið á sig til þess að starfsemin i húsinu gangi vel og allir viðburðir þar séu til söma.
- Stjórnskipulagið hefur hins vegar verið óljóst og helgast að hluta til af félagauppbyggingunni. Yfirstjórn Hörpu skipa nú fimm aðilar:
 - Starfandi stjórnarformaður Portus og Totus
 - Starfandi stjórnarformaður Ago
 - Framkvæmdastjóri Totus og Ago
 - Tónlistarstjóri
 - Ráðstefnustjóri (verkefnisstjóri ráðstefnuhalds)
- Að auki eru starfandi stjórnarformaður og framkvæmdastóri i Austurhöfn sem tengjast stjórnun Hörpu með eftirlitshlutverki sínu.
- Verkaskipting og ábyrgð aðila hefur verið óljós, sem veldur núningi og áreksstrum.
- Gildandi skipurit félagsins er sýnt hér til hliðar, en gefur ekki alveg rétta mynd af stöðunni i dag.
 - Á því skipuriti eru starfandi stjórnarmenn ekki skilgreindir, en þeir gegna veigamiklu hlutverki i stjórnun Hörpu i dag.
 - Skipuritið sýnir tónlistarstjóra yfir ráðstefnudeild, en yfirmáður ráðstefnudeildar heyrir samt undir framkvæmdastjóra.

Núverandi skipurit Hörpu



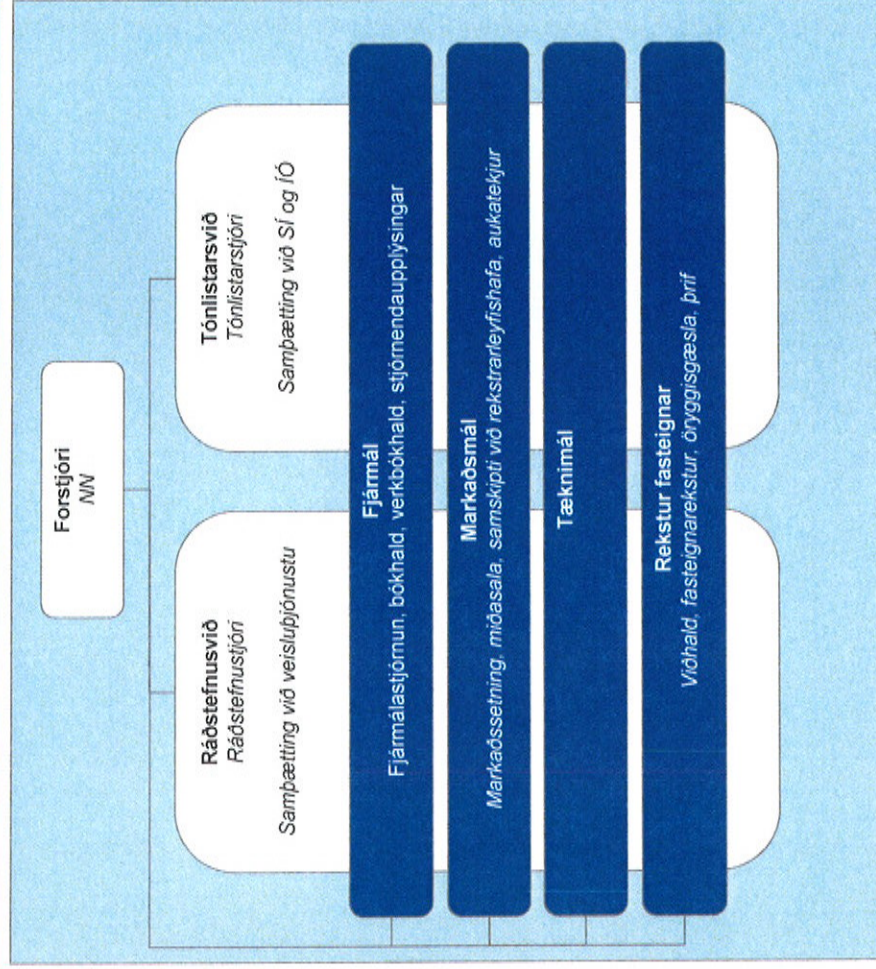
Heimild: Stjórnarfundur AGO 28. júní 2011

Stjórnskipulag Stjórnskipulag

Stjórnun snýst um samþættingu ólíkra aðila

- Sú starfsemi sem fram fer í Hörpu er nokkuð fjölbætt. Því er óguð stjórnun og skýrt skipulag afar mikilvægt. Nú hefur nýr forstjóri verið ráðinn og er mikilvægt að hann taki skipulagið föstum tókum.
- Mikilvægasta hlutverk stjórnenda er að samþætta starfsemi allra þeirra ólíku aðila sem koma að rekstri og viðburðum í húsinu. Þessa ólíku notendur þarf að stilla saman og raða dagskrá þannig að fjölbreytt starfsemi geti þrífist í húsinu.
- Myndin hér til hliðar lýsir þeim starfsþáttum sem stilla þarf saman í rekstrinum.
 - Í grunninn má skipta notkun hússins í tvö tekjusið. Annars vegar tónlistarviðburði, þ.m.t. viðburði á vegum fastra notenda eins og SÍ og ÍÓ, og hins vegar ráðstefnur og fundi. Tekjur Hörpu byggja á þessum tveimur megin stöðum.
 - Hver og einn notandi hússins þarf svo á viðtækri annarri þjónustu að halda, allt frá miðasölu til veitinga og húsið þarf að bjóða bílastæði, öryggisgæslu, þrif og aðra þjónustu. Þessar þjónustubættir eru ýmist hjá starfsmönnum Hörpu, aðilum með rekstrarleyfissamninga eins og veitingarekstur eða hjá verkföllum. Hluti þessara þjónustubáttar er tekjuskapandi, sbr. miðasölu og rekstrarleyfissamninga, en aðrir eru kostnaðarstöðvar.
 - Alla þessa þætti þarf að stilla saman og um leið að tryggja að reksturinn gangi upp fjárhagslega og notkun hússins sé í takt við vilja eigenda.
- Lagt er til að stjórnskipulag og starfslýsingar verði yfirfarnar og endurskilgreindar með tilkomu nýs forstjóra

Meginatriði í stjórnskipulagi Hörpu

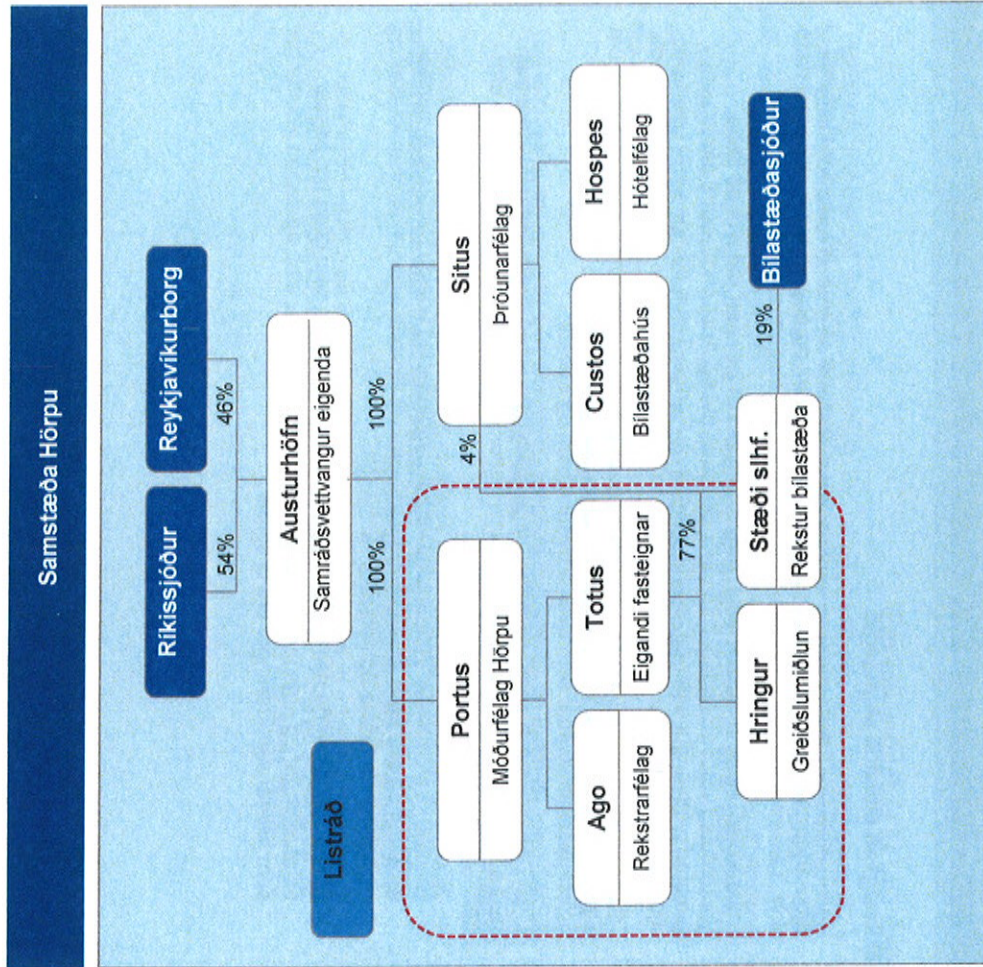




cutting through complexity™

Félagauppbýgging

Félagauppbygging Núverandi fyrirkomulag



Flókin uppbygging félaga

- Myndin hér til hliðar sýnir þau félög sem koma að eignarhaldi og rekstri Höfðu. Þessi flókna uppbygging á sér rætur í því að í upphafi voru einkaaðilar sem annast áttu hönnun, byggingu, eignarhald og rekstur hússins með samstarfssamningi við ríki og Reykjavíkurborg.

- Uppbygging félaganna hefur ekki verið einfölduð eftir að ríki og Reykjavíkurborg tóku alfarið yfir eignarhald og rekstur hússins árið 2009. Ástæða þess er aðallega vegna tæknilegra atriða, einkum skattamála.

Hlutverk félaganna

- Austurhöfn ehf. sem er 54% í eigu ríkisins og 46% í eigu Reykjavíkurborgar, er eigandi allra hlutabréfanna í Portus ehf. og Situs ehf.
- Tónlistar og ráðstefnuhúsið Harpa er rekið undir félaginu Portus.
- Dótturfélög Portusar eru tvö. Totus ehf. sem er um rekstur fasteignarinnar og Ago ehf. sem er rekstrarfélag um starfsemina í húsinu. Totus leigir húsið til Ago, sem leigir húsið áfram til annarra aðila.
- Situs er þróunarfélag um uppbyggingu á reitum umhverfis Höfðu. Verið er að ganga frá sölu á byggingareit við hlið Höfðu þar sem rísa mun hótél.
- Hringur er félag sem sett var upp að kröfu lánveitenda og hefur það hlutverk eitt að annast greiðslumiðlun þannig að framlag ríkis og Reykjavíkurborgar fer til Hringis og er þaðan ráðstafað til greiðslu lána.
- Stæði er samlagshlutafélag sem stofnað var um rekstur bílastæða í bílastæðahúsi Höfðu. Eigendur eru þrír, Totus 77%, Bílastæðasjóður 19% og Situs 4%.

Listráð

- Listráð er skipað fulltrúum tónlistarmanna, Sinfóníuhljómveitar Íslands og Íslensku óperunnar. Hlutverk listráðs er ráðgefandi, en ekki skilgreint með skýrum hætti.

Félagauppbýgging

Einföldun á skipulagi félaga

Mikilvægt að einfalda skipulagið

- Í öllum félögnum sem standa að Hörpu eru aðgreindar stjórnir. Nú eru þrjár starfandi stjórnarmenn í félögnum og verkaskipting, hlutverk og ábyrgð hefur ekki alltaf verið skýr. Talsverð orka fer í núning og samskipti á milli félaganna.
- Í minnihladi stjórnar Austurhafnar frá 25. janúar 2012 er gert ráð fyrir að þetta fyrirkomulag verði einfaldað. Það verði gert með því að Austurhöfn starfi áfram sem samstarfsveithangur eigenda, en yfir félögnum Portus, Totus og Ago verði kosin ein stjórn (þ.e. sömu aðilar í stjórnun félaganna) og undir hana heyrir eitt teymi stjórnenda.
- Tillagan gerir jafnframt ráð fyrir að innan samstæðunnar verði áfram aðgreind félög um eignarhald á fasteigninni og reksturinn af tæknilegum ástæðum, einkum vegna virðisaukaskattskvæðar sem hvílir á byggingunni og búnaði
- KPMG telur að hægt sé að einfalda félagauppbýggingu með sameiningu félaganna án þess að það valdi vandkvæðum vegna virðisaukaskattsmála. Óskad hefur verið eftir staðfestingu skattfyrivalda á að svo sé.
- Núverandi skráningarfyrirkomulag vegna byggingar og útleigu Hörpu, þ.e. sérstök skráning og svo fjáls skráning er í samræmi við ákvæði laga um virðisaukaskatt og reglugerð um fjálsa og sérstaka skráningu.
- Ekki er um að ræða nein frávik frá þeim almennu reglum sem glíða um þessar sérskráningar og eiga því umræddar reglur við um Hörpu eins og annan rekstur þar sem þessar sérskráningar eru til staðar.

Kostirnir við sameiningu félaganna

- Á grundvelli þess að ekki séu fyrir hendi takmarkanir á sameiningu félaga af skattalegum ástæðum er lagt til að félögin Portus, Totus og Ago verði sameinuðu í eitt félag. Kostir þess eru eftirfarandi:
- 1. Einföldun og hagræði
 - Samskipti innan samstæðunnar og við þriðja aðila verða mun einfaldari og skýrari. Fyrirsjáanlegt er að lækkun kostnaðar verður vegna færri uppgjöra og stjórna og einfaldari skattskila og bókhalds m.a. vegna færri færslna og afstemminga á milli félaga. Minni hættu er á mistökum eða ruglingi s.s. í bókhaldi m.a. vegna útanumhalds á heimildaskráningum og virðisaukaskattskvöð.
- 2. Einföldun á virðisaukaskattsskilum
 - Virðisaukaskattsmál verða einfölduð til muna þar sem leigusamningur á milli félaga innan núverandi samstæðu fellur niður við samruna þeirra.
- 3. Betri stjórnarhættir
 - Öheppilegt væri að sömu aðilar myndu stjóra í stjórn margra tengdra félaga. Við þær aðstæður verður óljóst hvar ákvarðanir eiga að liggja og hagsmunna hvaða félags verð er að gæta. Ljóst er að erfitt yrði að fylgja reglum um góða stjórnarhætti.
- 4. Betra fjármagnsflæði
 - Við núverandi aðstæður þarf samstæðan að fjármagna greiðslu virðisaukaskatts hjá Totus í a.m.k. 21 dag á meðan beðið er afgreiðslu innskattsskýrslu Ago. Óski skattayfirlöguð eftir skýringum getur þessi tími orðið mun lengri. Um er að ræða tug m.kr. fjárbindingu með núverandi fyrirkomulagi.

Félaguppbygging Samráð eigenda og eftirlit

Upphaflegur tilgangur Austurhafnar

- Einkahlutafélagið Austurhöfn var stofnað árið 2003 vegna áforma þá um að reisa tónlistar- og ráðstefnuhúsið ásamt hóteli við Austurhöfn í Reykjavík. Tilgangi félagsins er þannig lýst í samþykktum þess:
 - "Tilgangur félagsins er að láta byggja tónlistarhús og ráðstefnuhöfðstöð við Austurhöfn Reykjavíkurhafnar sem reisa skal í tengslum við byggingu og rekstur á hóteli á sama stað, annast undirbúning og leita samstarfsaðila vegna þessa verkefnis, svo og önnur skyld starfsemi. Félaginu er ekki ætlað að skila hluthöfum arði. Hluthöfum er óheimilt að taka hagnað eða arð út úr félaginu. Við slit félagsins skal eignum þess, ef einhverjar eru, varið til almannaheilla."
 - Hlutverk Austurhafnar breyttist síðar þegar félagið keypti félögin sem koma að rekstri og eignarhaldi Hörpu. Í framhaldi af því hafði Austurhöfn fylgst með því að lokið var við byggingu Hörpu.

Hlutverk Austurhafnar til framtíðar

- Í drögum að eigendastefnu vegna Hörpu er gert ráð fyrir að Austurhöfn starfi áfram. Hlutverk Austurhafnar er í grundvallaratriðum þrjúþætt samkvæmt eigendastefnunni:
 - Samráðsvettvangur eigenda
 - Eignarhaldsfélag sem fer með eignarhlut ríkis og Reykjavíkurborgar í Hörpu
 - Eftirlitsaðili með rekstri og starfsemi Hörpu

Samráðsvettvangur eigenda

- Með því að starfækja Austurhöfn áfram sem samráðsvettvangur eigenda er félaginu m.a. ætlað að halda mögulegum ágreiningi eða núningi eigenda um mál eða pólitísk sjónarmið utan við viðkvæman rekstur Hörpu. Þannig er í raun verið að búa til ákveðna fjárlægð á milli stjórnmalamanna og stjórnar Hörpu.

Meðferð eignarhlutar ríkis og Reykjavíkurborgar

- Drög að eigendastefnu gera ráð fyrir að Austurhöfn fari áfram með eignarhlut eigenda í Hörpu og fari með atkvæði á hluthafafundum í umboði ríkis og Reykjavíkurborgar.
 - Þannig er gert ráð fyrir að ráðuneytin og Reykjavíkurborg framselji eigendahlutverk að fullu til Austurhafnar. Með þessu er talið að Harpa sé betur varin fyrir pólitískum afskiptum og auðveldara verði að gæta þess að stjórn Hörpu sé ávallt skipuð stjórnarmönnum með "fjölbreytta menntun og viðtæka og haldgöða þekkingu og reynslu af rekstri, ráðstefnuhaldi eða menningartengdri starfsemi" eins og segir í drögum að eigendastefnu.
- ## Eftirlit með rekstri og starfsemi Hörpu
- Drög að eigendastefnu gera ráð fyrir að Austurhöfn hafi það hlutverk að sjá til þess að rekstur Hörpu og tengdra félaga standist þær kröfur og viðmið sem settar eru í eigendastefnunni og hafa eftirlit með því að markmið og meginreglur hennar séu að öðru leyti uppfylltar.
 - Auk þess er það hlutverk Austurhafnar að hafa eftirlit með því að "þau samningsmarkmið sem sett hafa verið um starfsemi Hörpu séu uppfyllt og gangi eftir og að ákvæði verkefnissamnings séu í heiðri höfð".

Félagauppbýgging Samráð eigenda og eftirlit

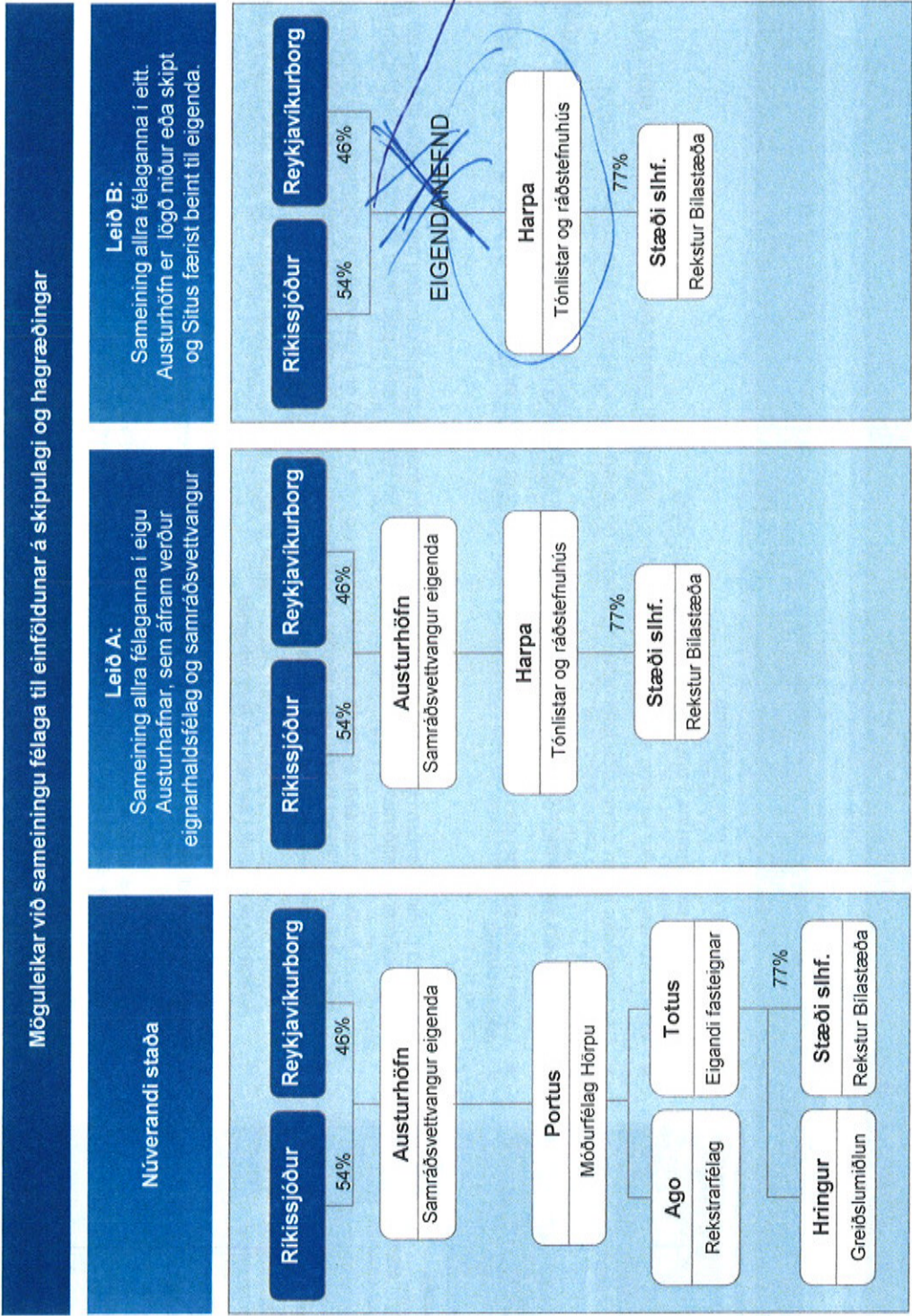
Verkefnissamningur sem ramma fyrir eftirlit með Hörpu

- Verkefnissamningurinn (Project Agreement) er samningur sem upphaflega var gerður 9. mars 2006 og honum svo breytt 19. janúar 2010. Þessum samningi var upphaflega ætlað að ramma inn samning ríkis og Reykjavíkurborgar við einkaaðila sem ætluðu að hanna, byggja, eiga og reka tónlistar- og ráðstöfnuhús.
- Drög að eigendastefnu vísa í verkefnissamninginn, sem sagður er "gera ítarlega grein fyrir skipulagi verkefnisins, samskiptum og upplýsingastreymi milli verkkaupa og verksala, hlutverki verkkaupa og verksala, réttindum og skyldum samningsaðila, samningsgreiðslum og öðrum fjárhagslegum málafnum, ásamt eftirliti og framfýlgd samningsins."
- Nú þegar þetta er komið á eina hendi og einkaaðilar koma ekki að eignarhaldi eða rekstri Hörpu er ólíklegt að þessi samningur sé réttur ramma og þetta mikla eftirlit sé nauðsynlegt þar sem ríki og Reykjavíkurborg eru sjálf eigandi og rekstraraðili. Þótt verkefnissamningurinn kunnir að hafa reynst vel á framkvæmdatíma við byggingu hússins og fjármögnun framkvæmda er ekki víst að hann henti sem ramma utan um rekstur og starfsemi hússins vegna breyttra aðstæðna.
- Lagt er til að ákvæði um með hvaða hætti eftirlitshlutverki Austurhafnar verði háltað, og lýst er í sérstökum kafla í drögum að eigendastefnu "Upplýsingagjöf og samskipti við eigendur", verði látnin ráða en ekki jafnframt vísað í verkefnissamninginn í þessu efni. Þannig verður eigendastefnan teemandi lýsing á þessum samskiptum.
- Verkefnissamningurinn þyrfti engu að standa áframt til að ramma inn framlag ríkis og Reykjavíkurborgar sem veðsett er lánveitendum.
- Ef félagin Portus, Ago og Totus verða sameinuð þarf að lágmarki að breyta ákvæðnum skilmálum í verkefnissamningnum, bæði í kafla 13.11 sem fjallar um aðgreiningu félaga og lýsingu á virðisaukaskattmálum í kafla 13.12.

Samspil Austurhafnar og stjórnar Hörpu

- Það fyrirkomulag sem gert er ráð fyrir með eftirliti Austurhafnar með stjórn Hörpu kallar á að ábyrgð hvors félags sé skýr og í samræmi við góða stjórnarhætti:
 - Mikil eftirlitshlutverk Austurhafnar og möguleg afskipti af rekstri og starfsemi Hörpu á grundvallinn verkefnissamningsins og/eða eigendastefnu getur veikt hlutverk og ábyrgð stjórnar og stjórnenda Hörpu.
 - Samkvæmt fyrirliggjandi drögum að eigendastefnu ber stjórn Hörpu ekki fulla ábyrgð á lyklatríðum eins og rekstraráætlun félagsins þar sem áætlanirnar eru háðar samþykki stjórnar Austurhafnar. Það sama á við um meiriháttar fjárfestingar, lántökur eða nýja starfsemi.
 - Eðlilegra væri að stjórn Hörpu bæri fulla ábyrgð á sínum áætlunum og aðgerðum og þyrfti sjálf að leita leiða til að fjármagna taprekstur eða fjárfestingar ef þörf er á sílku.
 - Það er því álitamál hvort það sé heppilegt fyrirkomulag að stjórn Austurhafnar hafi vótækt eftirlitshlutverk eins og gert er ráð fyrir í eigendastefnu, m. a. með því að vísa í verkefnissamninginn (Project Agreement). Eigendastefnan á að vera nægjanlega skýr til þess að stjórn og stjórnendur Hörpu starfi eftir henni og beri fulla ábyrgð á að henni sé fylgt.
 - Eftir stendur þó að bent hefur verið á mikilvægi þess að til staðar sé samstarfsveitvangur eigenda til að stilla saman sjónarmið gagnvart Hörpu. Þetta atriði kallar ekki endilega á sérstakt félag og gæti t.d. verið leyst með því að til staðar verði eigendanefnd eða annar formlegur veitvangur eigenda fyrir sílk mál á milli aðalfunda í félaginu.
- ### Tvær leiðir varðandi félagauppbýggingu
- Á næstu stöðum er fjallað um tvær leiðir varðandi framtíðaruppbýggingu félaganna. Eigendur þurfa að velja á milli þessara leiða.

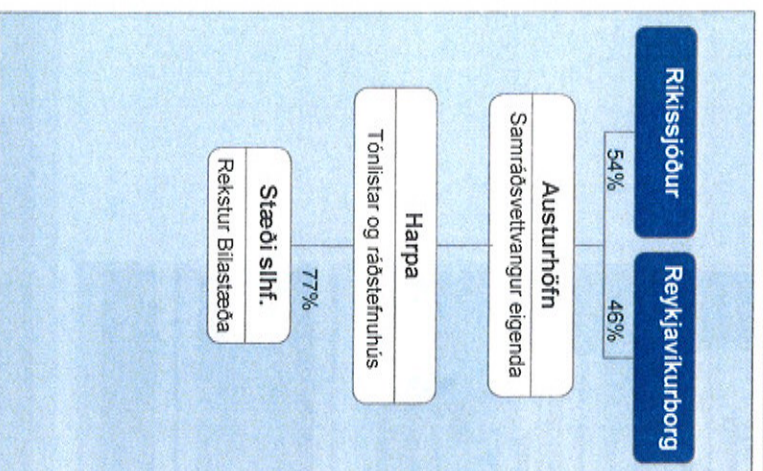
Félagaupbygging Möguleg félagaupbygging



Félagauppbýgging Leið A

Umsögn um leið A

Leið A:
Sameining allra félaganna í eigu
Austurhafnar, sem áfram verður
eignarhaldsfélag og samráðsveitvangur



Í samræmi við drög að eigendastefnu

- Leið A felur í sér samruna Portus, Totus og Ago í eitt félag.
- Við samrunann verður veruleg einföldun og hagræðing á núverandi samstæðu Portusar með einni stjórn og einum forsjóra.
- Leiðgreiðslur innan samstæðu falla niður og áhætta gagnvart endurgreiðslu virðisaukaskatts minnkar.
- Þessi leið er í samræmi við það sem sett er fram í drögum að eigendastefnu. Þar er gert ráð fyrir að Austurhöfn verði áfram samráðsveitvangur ríkis og Reykjavíkurborgar, eigandi hlutabréfanna í Hörpu og eftirlitsaðili.
- Leiðin formfestir eigendavaldið hjá einum aðila í stað tveggja og þjónar þeim tilgangi að draga úr beinum pólitískum afskiptum af rekstri Hörpu.

Ábendingar

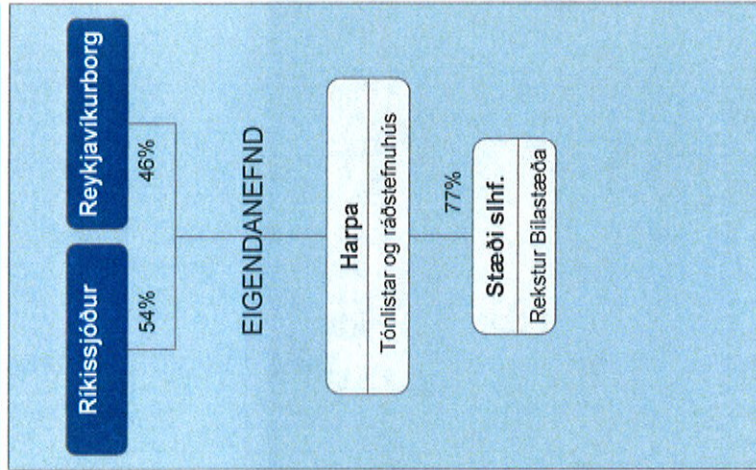
- Þessi leið býðir að stjórn Hörpu heyrir undir stjórn Austurhafnar. Þetta fyrirkomulag má ekki verða til þess að veikja hlutverk og ábyrgð stjórnar og stjórnenda Hörpu m.a. með því að stjórn Hörpu geti varpað hluta ábyrgðar sinnar til stjórnar Austurhafnar.
 - Tilvist Austurhafnar sem eiganda má ekki veikja það sem kveðið er á um varðandi stjórnarætti í drögum að eigendastefnu, en þar segir m.a.: „Stjórn Hörpu, sem starfar eftir lögum og reglum sem gilda um hlutafélag, er sjálfstæð í störfum sínum og ber ábyrgð á starfsemi og rekstri félagsins gagnvart eigendum sínum [Austurhöfn].”
 - Á hinn bóginn getur það veikt stjórn Austurhafnar ef stjórn eða stjórnendur Hörpu leita eftir stuðningi við stærri ákvarðanir til endanlegra eiganda fremur en Austurhafnar.
- Því er mikilvægt ef þessi leið verður valin að hlutverk Austurhafnar og samskipti Austurhafnar og Hörpu verði skilgreind með skýrum hætti. Því þarf að kveða skýrar á um eftirfarandi atriði í eigendastefnu:
 - Eigendahlutverk Austurhafnar þarf að vera skýrt og óll samskipti Hörpu við eigendur þurfa að fara í gegnum Austurhöfn ef þetta fyrirkomulag á að skila árangri. Þannig verða ríki og Reykjavíkurborg að sammælast um að aðkoma þeirra að stjórn Hörpu fari einungis fram á vettvangi Austurhafnar. Það fyrirkomulag þurfa bæði eigendur Austurhafnar og stjórnendur Hörpu að virða.
 - Austurhöfn þarf að hafa óskorað vald til að skipa stjórn Hörpu og getur þeytt áhrifum sínum á hluthafafundi ef óánægja er með störf stjórnar Hörpu.
 - Stjórn Hörpu þurfi ekki að leita samþykkis Austurhafnar á fjárhagsáætlunum eða fjárfestingum eins og gert er ráð fyrir í núgildandi drögum að eigendastefnu. Stjórn Hörpu verður að bera sjálf ábyrgð á öllum ákvörðunum sem ekki koma til kasta aðalfundar eins og samþykktir og hlutafélagalög gera ráð fyrir.
- Ekki verði vísað í samstarfssamning (Project Agreement) í eigendastefnu varðandi eftirlit með rekstri Hörpu.

Félagaupbygging Leið B

Umsögn um leið B

Leið B:

Sameining allra felaganna í eitt. Austurhöfn er lögð niður eða skipt og Situs færst beint til eigenda.



Aðeins eitt félag um Hörpu

- Leið B felur í sér að að Portus, Totus og Ago verði sameinuð í eitt félag með þeim áhrifum sem lýst er í leið A, en félagið verði í beinni eigu ríkis og Reykjavíkurborgar.
- Austurhöfn verði lögð niður en í stað hennar verði sérstök eigendanefnd sem þjóni því hlutverki að vera samráðsvettvangur eigenda.

Ábendingar

- Þessi leið byggir á því að ítarleg eigendastefna sé fullnægjandi og ekki þurfi sérstakt félag til að annast eigendahlutverk.
 - Núverandi drög að eigendastefnu fjalla ítarlega um skipan, hlutverk og ábyrgð stjórnar Hörpu, þær meginreglur sem henni ber að fylgja, stjórnarhætti og fjárhagsleg markmið.
- Ef þessi leið verður valin er engu að síður lagt til að eigendur skipi eigendanefnd þannig að fyrir hendi verði vettvangur eigenda á milli aðalfunda og taki á málum sem eigendur þurfa að leysa sín á milli gagnvart Hörpu. Þannig verður það hlutverk eigendanefndar en ekki stjórnar Hörpu að samræma mismunandi sjónarmið eigenda þegar þess er þörf.
- Þannig mun eigendanefnd að ákveðnu leyti koma í stað Austurhafnar í leið A.
 - Eigendanefnd ætti að hafa sama gildi sem samráðsvettvangur eigenda, sem m.a. getur fjallað um skipan stjórnarmanna.
 - Harpa getur haft sömu upplýsingaskyldu gagnvart eigendanefnd eins og hún hefur gagnvart Austurhöfn.
 - Eigendanefnd hefði hins vegar veikara umboð en Austurhöfn hefur sem formlegur eigandi hlutabréfanna.
 - Eigendanefnd býr síður til þá aðgreiningu á milli Hörpu og vettvangs stjórn mála, sem Austurhöfn er ætlað.
- Ef leið B verður valin er mikilvægt að eigendastefna verði formlega samþykkt af eigendum og eftir henni farið.
 - Stjórn Hörpu þurfi ekki að leita samþykkis eigenda á fjárhagsáætlunum eða fjárfestingum.
 - Ekki verði vísað í samstarfssamning (Project Agreement) í eigendastefnu varðandi eftirlit með rekstri Hörpu.
 - Að öðru leyti eru drög að eigendastefnu skýr varðandi hlutverk og ábyrgð stjórnar Hörpu og þær reglur og markmið sem stjórninni ber að fylgja.



cutting through complexity™

© 2012 KPMG ehf. á Íslandi er aðili að alþjóðlegu neti KPMG, samtökum sjálfstæðra fyrirtækja sem aðild eiga að KPMG International Cooperative ("KPMG International"), svissnesku samvinnufélagi. Allur réttur áskilinn.
Nafn, kennimark og "cutting through complexity" eru skráð vörumerki KPMG International Cooperative ("KPMG International").