

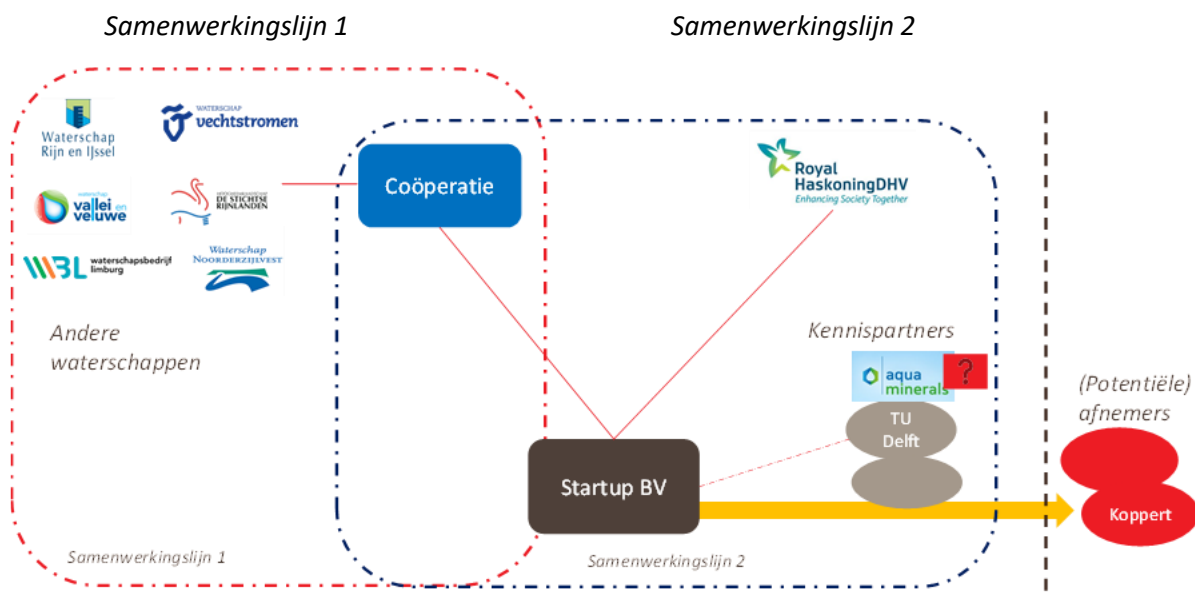
MEMO

UITGANGSPUNTEN STATUTEN COÖPERATIE KAUMERA EN DOORKIJK NAAR STARTUP BV

VOORAF

In het bestuursvoorstel voor de DB-en van de waterschappen over het intensiveren en anders vormgeven van de samenwerking rondom Kaumera worden twee samenwerkingslijnen beschreven. Samenwerkingslijn 1, in de vorm van een coöperatie, gaat over de samenwerking tussen de waterschappen onderling, samenwerkingslijn 2, in de vorm van een startup BV, over de samenwerking tussen het collectief van de waterschappen in de vorm van de coöperatie en Royal HaskoningDHV.

In onderstaande visualisatie is kort samengevat hoe de governance van de beide entiteiten er uit ziet.



Dit memo bestaat uit twee delen. Het eerste deel gaat over de coöperatie. Naast de governance van de coöperatie en de positie en bestuurlijke waarborgen voor de AB-en van de waterschappen komen hierin ook de uitgangspunten voor de statuten van de coöperatie aan de orde.

Het tweede deel gaat over de startup BV. Dit deel beperkt zich in dit stadium tot een beschrijving van de governance van de startup BV en positie en bestuurlijke waarborgen voor de AB-en van de waterschappen. De uitgangspunten voor de statuten van de startup BV worden op een later moment uitgewerkt, samen met Royal HaskoningDHV.

DEEL 1; COÖPERATIE

Lidmaatschap en organen

De coöperatie, met de uitgesloten aansprakelijkheid¹ als vorm, is het samenwerkingsverband van, voor en door de waterschappen. Alleen waterschappen kunnen lid zijn van de coöperatie. De coöperatie kent een ledenvergadering en een directie. De taak- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen beide organen ziet er volgens het rapport over de samenwerking² uit, zoals aangegeven in onderstaand overzicht. Daarbij is rekening houdend met de wettelijke kaders uit het BW.

Besluiten die voorbehouden blijven aan de besturen van de waterschappen

Opmerking vooraf

In onderstaande tekst wordt de term 'bestuur/besturen' gebruikt. Deze term kan zowel slaan op het algemeen bestuur als op het dagelijks bestuur van het waterschap. Welk orgaan in een concreet geval bevoegd is hangt af van de formele wetgeving (uniform) en de delegatie- en/of mandaatbesluiten van de waterschappen (divers). Voor de slagvaardigheid in het functioneren van de coöperatie (en daarmee de startup BV) kan het van belang zijn dat aan de kant van de waterschappen per type besluit hetzelfde bestuursniveau bevoegd is. Mogelijk dat dit het gewenst maakt om de bestaande delegatie- en/of mandaatbesluiten aan te vullen. Dit punt maakt onderdeel uit van de verdere uitwerking in de volgende fase.

Van belang is, dat sommige strategische besluiten voorbehouden blijven aan de besturen van de waterschappen. Besluiten over wijzigen van de uitgangspunten of vormgeving van de samenwerking en de governance worden niet door de coöperatie maar door de waterschappen zelf genomen. Zo houden de waterschappen anderzijds grip op de -inrichting van de- samenwerking. De coöperatie faciliteert het besluitvormingsproces over dit type besluiten door een voorstel op- en vast te stellen, zodat ook het perspectief en het belang van de samenwerking c.q. de coöperatie in beeld blijft. In de verdere uitwerking van dit uitgangspunt worden de (wettelijke) eigen bevoegdheden van de -organen van de- coöperatie uiteraard gerespecteerd. Verder wordt ten aanzien van de P&C-documenten aangesloten bij de werkwijze die volgt uit de WGR. Dat betekent onder andere dat de besturen van de waterschappen in de gelegenheid worden gesteld hun zienswijze te geven op de begroting van de coöperatie.

Besluitvorming in ledenvergadering

In onderstaand overzicht is opgenomen welke besluiten door de ledenvergadering worden genomen en welke door directie. Voor de besluitvorming in de ledenvergadering is ook aangegeven hoe deze verloopt. Hieruit blijkt dat in de ledenvergadering de besluiten -afhankelijk van de impact- genomen worden bij gewone meerderheid, gekwalificeerde meerderheid of unanimitieit. In de ledenvergadering heeft elk waterschap een gelijke (namelijk één) stem. Deze uitwerking is bedoeld als raamwerk voor de op te stellen statuten.

¹ De aansprakelijkheid van de leden tegenover derden beperkt zich bij deze vorm tot de inbreng.

² Rapport 'Verkenning samenwerkingslijn 1' d.d. 13.04.2023, pagina 36 en 37

Aard besluit	Unanimiteit	Gekwalificeerde meerderheid	Gewone meerderheid
De - governance van de- onderlinge samenwerking			
Wijzigen van de uitgangspunten of vormgeving van de samenwerking of de governance *)	Ledenvergadering (LV)		
Verlenging en beëindiging samenwerking *)	LV		
Vaststellen financiële bijdrage van de deelnemers	LV		
Vaststellen gedeelde en individuele aansprakelijkheid deelnemers	LV		
Vaststellen van de begroting van de samenwerking		LV	
Aanpassen van de werking van de governance van de samenwerking		LV	
Toetreding en uittreding van waterschappen of andere deelnemers		LV	
Tussentijdse evaluatie van de samenwerking			LV
Bescherming van het product, de productnaam en het IE ervan		LV	
Aangaan en wijzigen van de samenwerkingsafspraken met partners in samenwerkingslijn 2		LV	
Bestuurlijke voorwaarden voor de levering van grondstof Kaumera, bijvoorbeeld naar welk soort klanten en voor welk soort doeleinden het geproduceerde Kaumera wordt gebruikt.		LV	
Samenwerking met ketenpartners in de uitvoering			Directie **)
Over het productieproces			
Bouwen nieuwe productielocaties, wanneer en waar	LV		
Optioneel: gezamenlijke investeringsbeslissingen t.a.v. bouw nieuwe productielocaties en besluiten over gemeenschappelijk eigendom van fabriek en grondstof *)	LV		
Hanteren gezamenlijke kostprijs en leveringsprijs			Directie
Hoogte van productievolumes en leveringsgaranties			Directie
Differentiëren tussen fabrieken naar modellering grondstof			Directie
Standaarden, normen en doorontwikkeling van Kaumera			Directie
Inzet personeel en middelen			Directie

*) deze besluiten worden uiteindelijk in de besturen van de deelnemende waterschappen genomen. De Ledenvergadering van de coöperatie stelt het voorstel aan deze besturen vast.

**) de directie opereert als een één en ongedeeld geheel, waarbij ieder lid een gelijke stem heeft; naar buiten toe is sprake van een besluit van de directie als orgaan, ongeacht hoe de stemverhouding over dat besluit binnen de directie was.

Toelichting op het overzicht

Besluiten over de zwaarwegende beslissingen die de strategie of het wezen van de **onderlinge samenwerking of governance** raken worden genomen in de ledenvergadering van de coöperatie, zodat bestuurlijke betrokkenheid geborgd is en wel bij unanimitieit, om te voorkomen dat de meerderheid de minderheid op dit soort cruciale beslissen zijn wil kan opleggen. Voor besluiten die wel belangrijk zijn, maar niet zwaarwegend zijn vindt besluitvorming in de ledenvergadering bij gekwalificeerde meerderheid plaats. Het voorstel is hier uit te gaan van een 2/3^{de} meerderheid; bij zes deelnemers is dan instemming van (tenminste) vier waterschappen nodig. Ook deze besluiten zijn vervolgens bindend voor alle deelnemers. Besluiten die gaan over de werking van de samenwerking kunnen in de ledenvergadering, om slagvaardig te blijven, bij gewone meerderheid genomen worden. Ook deze besluiten zijn vervolgens bindend voor alle deelnemers. Besluitvorming over de uitvoering van de samenwerking is voorbehouden aan de directie.

Ook voor besluiten in het kader van het **productieproces** geldt een gelaagdheid. Over het bouwen van nieuwe productielocaties gebeurt dat in de ledenvergadering en wel bij unanimitieit, gezien het bestuurlijke gewicht van dit besluit. En om mogelijk te maken dat het waterschap dat ten gevolge van dat besluit krediet bij het AB zou moeten aanvragen en dat niet wil of niet haalbaar acht, een veto kan uitspreken. Wanneer de keus is de coöperatie ook de investeringen voor nieuwe productielocaties te laten doen en het eigendom ervan te verwerven is besluitvorming in de ledenvergadering bij unanimitieit ook logisch gezien de - financiële- impact ervan voor -het budgetrecht van de AB-en van- de waterschappen. Vervolgens moeten deze besluiten in laatstbedoeld geval nog bekrachtigd worden in de AB-en van de deelnemende waterschappen. Besluiten op het meer tactisch en operationeel niveau van het productieproces en de uitvoering ervan worden in de directie genomen.

Vertegenwoordiging en verantwoording

De democratische legitimiteit is geborgd door (als bestuurlijke afspraak) DB-leden te laten participeren in de ledenvergadering van de coöperatie. De DB-leden informeren het AB van het eigen waterschap en leggen aan dat AB over hun handelen in de coöperatie verantwoording af. Het AB kan zo de controlerende taak invullen en overigens ook kaders meegeven aan de DB-leden voor het beleid van de coöperatie, welke dan door het DB-lid in de ledenvergadering ingebracht worden. De ledenvergadering besluit uiteindelijk, gehoord de inbreng van de leden, welk beleid gevoerd wordt.

Directieleden van de waterschappen (of een andere aangewezen vertegenwoordiger die met mandaat kan handelen) vormen de directie van de coöperatie, waarbij de managementverantwoordelijkheid ligt voor de bedrijfsprocessen en de bedrijfsvoering van de coöperatie. De directie van de coöperatie werkt onder verantwoordelijkheid van de ledenvergadering en legt daar verantwoording aan af. Er zal een reglement voor de directie van de coöperatie worden opgesteld, waarin ook aandacht zal worden besteed aan het – voor de coöperatie – geldende inkoop- en aanbestedingsbeleid. Voor de deelnemende waterschappen is het immers belangrijk dat de besluiten van de coöperatie rechtmatig zijn.

Uittreding

Een deelnemer in de coöperatie heeft de vrijheid op enig moment te besluiten het lidmaatschap op te zeggen. Een dergelijk besluit zal haast altijd -vaak financiële en organisatorische- gevolgen hebben voor de coöperatie én voor de andere deelnemende waterschappen. De impact van deze gevolgen

kan per uittredend waterschap verschillen, afhankelijk van de bijdrage die dat waterschap levert aan de samenwerking in de coöperatie. Denk bijv. aan de penvoering, de inhoudelijk kennis en ervaring met Kaamera of het feit dat een productielocatie in stand gehouden wordt.

De verschillende casuïstiek rondom uittreding die zich kan voordoen maakt het niet mogelijk op voorhand al tot gedetailleerde afspraken over uittreden te maken. Het is daarom des te belangrijker dat wel de condities en spelregels voor uittreding vooraf worden vastgelegd in de statuten of nadere besluiten van de ledenvergadering van de coöperatie. De spelregels borgen een zorgvuldige procedure van overleg tussen de coöperatie en het uittredende waterschap en zo nodig escalatie en geschilbeslechting. De condities zien op de doorlopende (financiële) verplichtingen van het uittredend waterschap tegenover de coöperatie om de financiële nadelen die daar ontstaan te compenseren. Bij dit laatste kan aangesloten worden bij het gebruik bij gemeenschappelijke regelingen en jurisprudentie die daarover in de loop der jaren ontstaan is, bijv. t.a.v. de afbouwregeling van de financiële verplichtingen van het uittredend waterschap (in vijf stappen met totaal 300% van de jaarbijdrage). Dit met ruimte voor maatwerk en de afspraak dat voor een andere oplossing kan worden gekozen als daar tussen de coöperatie, de deelnemers en het uittredende waterschap overeenstemming over bereikt wordt. Ook is van belang dat realistische termijnen gehanteerd worden om de coöperatie in staat te stellen beheersmaatregelen te nemen die de schade van uittreding kunnen beperken. Dat is een gedeeld belang voor de coöperatie en het uittredend waterschap. Een opzegtermijn van 1,5 jaar tegen 31 december van enig jaar lijkt verstandig.

Deel 2; STARTUP BV

Eigenaren en organen

De startup BV is het samenwerkingsverband van het collectief van de waterschappen in de vorm van de coöperatie en Royal HaskoningDHV, dat voor vijf jaar wordt aangegaan. De coöperatie en Royal HaskoningDHV zijn de gezamenlijke eigenaren van deze organisatie. De startup BV kent een aandeelhoudersvergadering en een directie.

Besluitvorming in aandeelhoudersvergadering

De aandelen -en daarmee de stemverhouding in de aandeelhoudersvergadering (AVA) - komen in de verhouding 50-50% in handen van de coöperatie en Royal HaskoningDHV. Dat betekent dat besluiten in beginsel in consensus tot stand komen. Er wordt een aandeelhoudersovereenkomst opgesteld waarin afspraken worden vastgelegd over onder andere de besluitvormingsprocedure in de AVA, goedkeuringsrecht van de twee eigenaren (de coöperatie en Royal HaskoningDHV) op bepaalde besluiten van de AVA, verdeling van kosten en risico's (in beginsel ook 50-50%) en de mogelijkheid voor risicospreiding door andere rechtspersonen op te richten. Verder worden door de startup BV verzekeringen afgesloten voor product- en andere aansprakelijkheden die de BV potentieel loopt.

Vertegenwoordiging en verantwoording

De invloed van de AB-en van de waterschappen op de startup BV verloopt indirect, via het eigen DB c.q. het DB-lid dat zitting heeft in de ledenvergadering van de coöperatie. Het AB kan hiervoor kaders stellen, rekening houdend met de vigerende regelgeving (WsW en BW) als het gaat om de eigen bevoegdheden van de verschillende bestuursorganen van de waterschappen, de coöperatie en de startup BV. Het betreffende DB-lid is vanuit het AB aanspreekbaar op zijn handelen in de ledenvergadering van de coöperatie (directie relatie) en de AVA van de startup BV (afgeleide relatie), met dien verstande dat betrokkene in de AVA van de startup BV primair het belang van de coöperatie inbrengt en het belang van de BV heeft te dienen en niet dat van het eigen waterschap.

Directievoering

De startup BV heeft een manager in dienst. De manager wordt aangestuurd door de coöperatie (feitelijk de directie van de coöperatie en daarmee de directieleden van de waterschappen) en Royal HaskoningDHV als eigenaren, die zeker in de eerste fase 'kort op de bal' zullen opereren. Tegelijkertijd krijgt de manager voldoende armslag en mandaat om, binnen de door de twee eigenaren gestelde kaders, in de uitvoering de benodigde besluiten te kunnen nemen; dit wordt nader uitgewerkt in een mandaat- en volmachtregeling.

07.09.2023

Ben Kokx, procesbegeleider

+++++