

Governance Verbonden Partijen
provincie Limburg
Rapport van bevindingen

29 september 2015

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
1.1	Aanleiding	4
1.2	Doelstelling en onderzoeksvragen	4
1.3	Aanpak en afbakening	5
1.4	Leeswijzer	6
2	Provinciaal beleid Verbonden Partijen	7
2.1	Beleidsontwikkeling	7
2.1.1	Provinciale vertegenwoordiging in deelnemingen	7
2.1.2	Evaluatie Deelnemingen	9
2.1.3	Sturing in Samenwerking	10
2.2	Sturing in Samenwerking, Vennootschappen	15
2.2.1	Corporate Governance	15
2.2.2	Doelen bepalen	16
2.2.3	Verantwoordelijkheden	17
2.2.4	Verantwoording	19
2.2.5	Uitgangspunten externe accountant:	20
2.2.6	Financiële aspecten	20
2.2.7	Exit beleid	22
2.2.8	Afstoten van een vennootschap	22
2.2.9	Bezoldigingsbeleid	23
3	Chemelot Campus	24
3.1	Ontwikkeling Chemelot Campus	24
3.1.1	Convenant 2005- 2007	24
3.1.2	Masterplan 2010-2020 Consortium Chemelot Campus	24
3.1.3	Businessplan Chemelot Campus Consortium	25
3.1.4	Huidige situatie	26
3.2	Governance Chemelot Campus BV	27
3.2.1	Sturen	27
3.2.2	Beheersen	37
3.2.3	Toezicht	40
3.2.4	Verantwoorden	42
3.3	Governance Chemelot Vastgoed CV	43
3.3.1	Sturen	43
3.3.2	Beheersen	47
3.3.3	Toezicht	48
3.3.4	Verantwoorden	48
3.4	Informatievoorziening aan PS	48

3.5	Governance Chemelot Ventures BV	63
3.5.1	Sturen	63
3.5.2	Beheersen	71
3.5.3	Toezicht	72
3.5.4	Verantwoorden	73
3.6	Informatievoorziening aan PS	73
4	Maastricht Health Campus	79
4.1	Ontwikkeling	79
4.1.1	Life and Science Campus Maastricht	79
4.1.2	Masterplan Maastricht Health Campus	79
4.1.3	Beslisdocument Operationeel Model Maastricht Health Campus	81
4.2	Governance Maastricht Health Campus BV	82
4.2.1	Sturen	82
4.2.2	Beheersen	90
4.2.3	Toezicht	92
4.2.4	Verantwoorden	93
4.3	Informatievoorziening aan PS	94
4.4	Totstandkoming Brains Unlimited	101
4.5	Governance Brains Unlimited	102
4.5.1	Sturen	102
4.5.2	Beheersen	110
4.5.3	Toezicht	112
4.5.4	Verantwoording	113
4.6	Informatievoorziening aan PS	114
5	Greenport Venlo	124
5.1	Ontwikkeling	124
5.1.1	Greenport Venlo	124
5.1.2	Huidige situatie	125
	Bijlage I Normen inrichting governance vennootschappen	128

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Via de Programmaraad hebben Provinciale Staten (PS) aandacht gevraagd voor het onderwerp ‘Verbonden Partijen’, omdat zij daar naar hun mening onvoldoende grip op hebben. Nadere consultatie met de Programmaraad heeft uitgewezen dat zij een onderzoek naar de uitwerking van de governance rondom Verbonden Partijen in de praktijk wenselijk achten.

Een gangbare definitie van governance luidt in dit verband ‘het sturen en beheersen van door de overheid in het leven geroepen organisaties, de verantwoording die daarover wordt afgelegd en het toezicht dat daarop wordt uitgeoefend ten behoeve van belanghebbenden’.

Verbonden partijen zijn privaatrechtelijke (vennootschappen, stichtingen) of publiekrechtelijke (zoals gemeenschappelijke regelingen) organisaties waarin de provincie zowel een bestuurlijk als een financieel belang heeft.

De provincie kiest ervoor om in een Verbonden Partij te participeren om langs die weg een door haar zelf gesteld beleidsdoel te kunnen realiseren. De provincie streeft ernaar een financieel en bestuurlijk belang te houden in die organisaties waarmee, naar het oordeel van het provinciebestuur, het openbaar belang is gediend.

1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

Uit een globale verkenning van het provinciale beleid is de rekenkamer gebleken dat de afgelopen jaren binnen de provincie Limburg uitvoerig aandacht is besteed aan het vormgeven van de beleidskaders met betrekking tot Deelnemingen/Verbonden Partijen. In het verlengde hiervan achten PS thans een onderzoek van belang dat tot doel heeft inzicht te bieden in de uitwerking van deze kaders in de praktijk in het bijzonder met betrekking tot de governance bij Vennootschappen waarin de provincie participeert.

Uitgaande van dit doel heeft de rekenkamer de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

- Welke uitgangspunten/beleidskaders hanteert de provincie (ten aanzien van de vormgeving van de governance) met betrekking tot Vennootschappen?
- Hoe is in de praktijk bij Vennootschappen waarin de provincie participeert, zowel voor de Vennootschappen afzonderlijk als in samenhang, vorm en inhoud gegeven aan de governance aspecten:
 - o sturing;

- o beheersing;
- o verantwoording;
- o toezicht?
- Op welke wijze worden PS betrokken bij de vormgeving en uitvoering van de governance met betrekking tot Vennootschappen (kaderstelling, beschikbaar stellen middelen en controle)?
- Welke lessen kunnen worden getrokken voor de vormgeving en uitvoering van de governance bij Vennootschappen waarin de provincie in de toekomst deelneemt?

1.3 Aanpak en afbakening

Normenkader

Voor het beoordelen van de vormgeving en uitvoering van de governance bij Vennootschappen in de praktijk neemt de rekenkamer algemeen aanvaarde normen met betrekking tot governance bij Verbonden Partijen als uitgangspunt. Daarvoor baseert de rekenkamer zich onder meer op rapporten en handreikingen van de Algemene Rekenkamer met betrekking tot Goed Bestuur/Governance tussen publiek en privaat, het 'Handboek Governance Verbonden Partijen' van Deloitte, handreikingen over dit onderwerp van diverse lokale rekenkamer(commissie)s en de Nederlandse Corporate Governance Code (code Tabaksblad, 2003). Het uitgewerkte normenkader is opgenomen in bijlage I van voorliggend rapport.

Afbakening

Het onderzoek richt zich op de vormgeving en uitvoering van de governance bij Vennootschappen waarin de provincie thans participeert. Het besluitvormingsproces over het aangaan van een Verbonden Partij en de keuze voor de juridische vorm worden in het onderzoek niet beoordeeld.

De Programmaraad heeft de rekenkamer verzocht onderzoek te verrichten naar de governance van Verbonden Partijen omdat PS daar naar hun mening onvoldoende grip op hebben. Daarom heeft de rekenkamer er voor gekozen zich te richten op die aspecten die op het raakvlak van PS en GS liggen. Het betreft de volgende aspecten:

- Sturing: planning (doelen), organisatie, informatieafspraken en omgang met (financiële) risico's.
- Beheersing: informatiebeheer en beïnvloedingsmogelijkheden provincie.
- Verantwoording: verstrekking verantwoordingsinformatie door de Verbonden Partij en de omgang van de provincie hiermee.
- Toezicht: vormgeving en uitvoering van het toezicht

Omdat de provincie meer en meer vanuit de 'Triple Helix' gedachte investeert in de Limburgse maatschappij, acht de Programmaraad voor het onderzoek met name Vennootschappen relevant waarin ook private partijen participeren. Dit

betreft de Vennootschappen die zijn opgericht rondom de Chemelot Campus, de Maastricht Health Campus en Greenport Venlo. Ter beantwoording van de onderzoeksvragen heeft de rekenkamer zich dan ook op deze projecten, die door PS eveneens zijn aangewezen als Groot Project, gericht.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt eerst op hoofdlijnen de ontwikkeling van het provinciale beleid met betrekking tot Verbonden Partijen geschetst. Vervolgens wordt ingegaan op de uitgangspunten die de provincie hanteert ten aanzien van de vormgeving van de governance met betrekking tot Vennootschappen.

In hoofdstuk 3 wordt voor de Vennootschappen die in het kader van de Chemelot Campus zijn opgericht de wijze waarop de governance in de praktijk is vormgegeven en wordt uitgevoerd en de informatievoorziening hierover aan PS beschreven.

In hoofdstuk 4 wordt dat gedaan voor de Maastricht Health Campus en in hoofdstuk 5 voor Greenport Venlo.

2 Provinciaal beleid Verbonden Partijen

2.1 Beleidsontwikkeling

2.1.1 Provinciale vertegenwoordiging in deelnemingen
GS hebben in 2010, onder meer naar aanleiding van de conclusie van de Unit Control in haar Rapport 'Dossier Regiobranding Zuid-Limburg' dat het onwenselijk is dat een gedeputeerde deel uitmaakt van het bestuur van een stichting, het beleidskader 'Hoe om te gaan met de provinciale vertegenwoordiging in deelnemingen' opgesteld. Dit beleidskader bevat (samengevat) de volgende uitgangspunten.

Kapitaalvennootschappen

Wie neemt namens aandeelhouder 'Provincie Limburg' deel aan aandeelhoudersvergaderingen?

- De provincie wordt in kapitaalvennootschappen vertegenwoordigd door de portefeuillehouder Financiën, voor zover het betreft nieuwe deelnemingen. Bij bestaande vennootschappen kan de beleidsinhoudelijke portefeuillehouder de provincie blijven vertegenwoordigen.
- Alvorens zeggenschapsrechten uit te oefenen, legt de vertegenwoordiger de agenda en eventuele vergaderstukken van de vennootschap tijdig voor aan GS ten behoeve van het kunnen innemen van een provinciaal aandeelhoudersstandpunt. Gelijktijdig zorgt de vertegenwoordiger ervoor dat hij door de CdK schriftelijk wordt gemachtigd om de provincie te vertegenwoordigen. De provinciaal vertegenwoordiger in de AVA is voor al zijn handelen verantwoording verschuldigd aan GS.

Wie draagt de Provincie voor als commissaris?

- Alleen gekwalificeerde 'buitenstaanders' worden als commissaris voorgedragen. Leden van PS, GS en ambtenaren van de provincie zijn niet benoembaar.
- De voordracht geschiedt op basis van een door en voor de Raad van Commissarissen (RvC) en zijn individuele commissarissen opgestelde profielschets (deskundigheidseisen).

Maximum aantal toezichthoudende functies

- Er wordt rekening gehouden met de limitering van het maximum aantal toezichthoudende functies dat een bestuurder en/of toezichthouder tegelijkertijd mag bekleden.

De directie van een NV of BV

- Alleen gekwalificeerde 'buitenstaanders' worden als bestuurder/directie voorgedragen. Leden van PS, van GS en ambtenaren zijn niet benoembaar. Dit geldt niet voor zover het betreft reeds benoemde of voorgedragen ambtenaren bij bestaande vennootschappen.

De Stichting

Het Bestuur

- Leden van PS, GS en ambtenaren zijn niet benoembaar als bestuurslid van een stichting, tenzij géén sprake is van een (structurele) financiële relatie tussen de stichting en de provincie. Doet deze situatie zich voor dan worden PS hiervan via de betreffende portefeuillehouder op de hoogte gebracht.

Raad van Toezicht

- Afhankelijk van het concrete geval is provinciale vertegenwoordiging door een bestuurder in de Raad van Toezicht (RvT) van een stichting mogelijk.
- De door de provincie voorgedragen vertegenwoordiger legt omtrent het publieke, provinciale belang, verantwoording af aan GS.

Maximum aantal toezichthoudende functies

- Er wordt rekening gehouden met de limitering van het maximum aantal toezichthoudende functies dat een bestuurder/toezichthouder tegelijkertijd mag bekleden.

Overige posities

Vereniging en coöperatie

- GS hanteren als leidraad het besliskader provinciale vertegenwoordiging (bijlage bij de notitie).

Gewenste vertegenwoordiging in andere gremia niet zijnde deelnemingen

- GS hanteren als leidraad het besliskader provinciale vertegenwoordiging (bijlage bij de notitie).

Bestuurder of ambtenaar als toehoorder

- Indien het bestuur van een deelneming (of ander gremium) het opportuun acht dat een bestuurder/ambtenaar aanwezig is bij een vergadering als toehoorder, dan is zorgvuldigheid geboden.

Nevenfuncties op persoonlijke titel

- Het vervullen van nevenfuncties op persoonlijke titel wordt gerekend tot de eigen verantwoordelijkheid van de bestuurder/ambtenaar. Hierbij dient rekening te worden gehouden met geldende beperkingen. Verder geldt een algemene meldingsplicht aan GS.

Optreden van provinciale vertegenwoordigers

Besliskader

- Om rolconflicten en functievermenging te voorkomen hanteren GS als leidraad het besliskader provinciale vertegenwoordiging (bijlage bij de notitie). Bij aanvang van elke nieuwe collegeperiode wordt de provinciale vertegenwoordiging aan de hand van dit besliskader opnieuw beoordeeld.

- Bestaande deelnemingen worden tegen het licht gehouden van het besliskader provinciale vertegenwoordiging (bijlage bij de notitie).
- GS houden een permanent en openbaar register bij van alle personen die de provincie (of haar bestuursorganen) vertegenwoordigen in haar deelnemingen.

Belangenverstrengeling

- Een provinciale vertegenwoordiger die in een situatie geraakt waarin het behartigen van de belangen van de deelneming conflicteert met het provinciaal belang, zijn bestuurlijk of ambtelijk functioneren binnen de provincie, dient dit te melden aan de CdK, als zijnde portefeuillehouder Integriteit. In het geval dat de CdK het opportuun acht GS voor te stellen naar aanleiding van een dergelijke melding een maatregel te treffen, wordt advies ingewonnen bij een externe deskundige (zoals de huisadvocaat van de Provincie).

2.1.2 Evaluatie Deelnemingen

Bij de vaststelling van de Kadernota Financieringsinstrumentarium door PS in 2009 is de afspraak gemaakt dat bij het begin van elke nieuwe statenperiode de provinciale deelnemingenportefeuille wordt geëvalueerd. De eerste evaluatie heeft, in het kader van ex artikel 217A van de Provinciewet, plaatsgevonden in april 2012.

De evaluatie had uitsluitend betrekking op participaties in kapitaalvennootschappen.

In totaal zijn 19 deelnemingen onderzocht waarbij de volgende vragen aan de orde zijn gesteld:

- Is er sprake van een publiek belang?
- Zo ja, hoe wordt het publieke belang geborgd door de huidige provinciale deelneming?
- Is een borging van publieke belangen door deelneming van de provincie op dit moment nog steeds aan de orde?
- Zijn financiële aspecten, risico's en belangen voldoende geborgd?
- In hoeverre wordt invulling gegeven aan (door de Provincie of wettelijk gestelde) randvoorwaarden met betrekking tot actief aandeelhouderschap en good governance. Bij de uitwerking van dit aspect is ook gezien de wijze van afleggen van verantwoording aan PS over het deelnemingenbeleid via de planning- en control-cyclus.

Behalve een doorlichting van de deelnemingen is de evaluatie ook aangegrepen voor een onderzoek naar een aantal meer algemene aspecten bij deelnemingen, te weten het actief aandeelhouderschap, de toenemende complexiteit en risico's van deelnemingen en de instelling van een intern expertiseteam.

Tot slot zijn de vigerende kaders, te weten de Kadernota en het Beleidskader 'Hoe om te gaan met de provinciale vertegenwoordiging in deelnemingen?' tegen het licht gehouden.

Belangrijkste bevindingen en conclusies

Algemene aspecten:

- Het aantal deelnemingen is fors toegenomen. Het is daarom van belang naar de toekomst toe kritisch te blijven kijken naar wens, noodzaak en alternatieven voor deelname. Dit uiteraard binnen de vigerende kaders.
- Complexiteit deelnemingen. Vanwege de toenemende complexiteit en risicogevoeligheid dient, zowel in de oriënterende fase vóór besluitvorming als ook bij het beheer van bestaande deelnemingen, binnen de organisatie centralisatie van expertise plaats te vinden door de instelling van een expertiseteam.
- Invulling van actief aandeelhouderschap. Groot belang wordt gehecht aan uniformiteit en transparantie van processen. Hiertoe zullen daar waar nodig specifieke richtlijnen worden opgenomen in de betreffende kaders. Ook zal bezien worden hoe het proces van informatievoorziening naar PS over deelnemingen verbeterd kan worden.

Kaders:

- Ten aanzien van deelnemingen gelden als kaders: de Kadernota Financieringsinstrumentarium (oktober 2009), het Beleidskader Financiële vertegenwoordiging in deelnemingen' (oktober 2010) en de Beleidsregel Topbeloningen 2012. Gestreefd wordt naar evaluatie van de Kadernota en een integratieslag van de diverse kaders voor eind 2012.
- Op een aantal aspecten is actualisatie nodig: richtlijnen over informatievoorziening en verantwoording, beloningen, bestuur en toezicht, rendement en vermogensstructuur en Corporate governance.

2.1.3 Sturing in Samenwerking

De integratie en aanpassing van de hierboven vermelde kaders heeft plaatsgevonden in juni 2013 en heeft geresulteerd in de nota 'Sturing in samenwerking: beschrijving financiële instrumenten en verbonden partijen'.

De nota bevat een afwegingskader dat faciliterend is aan het besluitvormingsproces (deel I van de nota). Het afwegingskader bestaat uit 5 stappen of afwegingen:

1. Inhoudelijke belangenafweging, aan de hand waarvan wordt bepaald welke publiek doel/belang wordt gediend.
2. Rolbepaling en rolkeuze.
3. Gewenste of meest geëigende wijze van sturing.
4. Financiële toets mede in relatie tot maatschappelijk rendement.
5. In te zetten instrumenten.

Ad. 1) Inhoudelijke Belangenafweging

Aangegeven wordt dat bij de door GS te maken afweging wordt beoordeeld op welke wijze een vraag/propositie zich verhoudt tot onder andere:

- de provinciale bijdrage aan maatschappelijke doelen;
- de Limburg Agenda;
- het Coalitieakkoord;
- de programmabegroting met respectievelijk programma's en majeure opgaven;
- de door PS vastgestelde beleidskaders/-keuzes.

Vragen die in het kader van de afweging van belang worden geacht, zijn:

- Welk publiek doel wordt gediend met het project/de voorgestelde propositie?
- Vanuit welk belang wordt er gehandeld?
- Wat wil de provincie met het project bereiken in relatie tot doelen en Indicatoren van de Programmabegroting?

Uitkomst van deze beoordeling, zo wordt vermeld, is de toetsing door GS van de voorgestelde propositie aan de door PS vastgestelde kaders en daarmee de feitelijke bepaling door PS van het publieke belang. Daarbij wordt 'publiek belang' als volgt omschreven:

Publiek Belang: als een taak gunstig is voor het welzijn van een groep inwoners, maar deze groep niet in staat is de taak zelf uit te (laten) voeren. Zonder overheidsingrijpen zou het belang dus niet goed tot zijn recht komen. Indien geen sprake is van een publiek belang, is er ook geen noodzaak tot ingrijpen van overheidswege.

Ad. 2) Rolbepaling en -keuze

Bij de keuze van de rol die de provincie wenst in te nemen zijn relevante vragen die beantwoord dienen te worden:

- Wat kan de provincie? Tot welke rol en inspanning is de provincie in staat?
- Staat deze inspanning in redelijke verhouding tot het te verwachten resultaat/effect?
- In welke mate is de provincie bereid risico's te dragen?
- Is de provincie de meest geëigende overheid om dit vraagstuk op te pakken?
- Kan de provincie zelfstandig optreden op of dient samen met (een) publieke partner(s) en/of met marktpartijen te worden gehandeld?
- Is er een private partij bereid mee te werken aan wat de provincie?
- Welke verdeling van taken en van kosten, opbrengsten en risico's in een samenwerking met private partijen vindt de provincie wenselijk, gelet op het beoogd doel/belang?
- Is de provincie bereid om het project als één geheel vorm te geven en te realiseren (integrale aanpak) en daarmee te accepteren dat de complexiteit en risico's zullen toenemen?

Daarnaast zijn relevante onderwerpen die bij de rolbepaling en -keuze aan de orde kunnen komen: staatssteun, aanbestedingsaspecten, toetsing of en in hoeverre (meer) overheidshandelen op de markt prijsvorming beïnvloedt en fiscale aspecten.

Tot slot, zo wordt opgemerkt, hangt de rolkeuze samen met de mate waarin revolverendheid van de ingezette middelen gewenst is.

Het resultaat van het beantwoorden van de betreffende vragen is een voorlopige rol die de provincie prefereert ter realisatie van het initiatief. Hierbij kan sprake zijn van een actieve dan wel een meer passieve rol, waarbij 'actief' staat voor een permanente (inhoudelijke) betrokkenheid bij de realisering van een publiek doel.

Ad. 3) Gewenste mate van sturing

Aangegeven wordt dat uitvoering door of in samenwerking met privaatrechtelijke partijen plaatsvindt buiten de regels van het publiekrecht en buiten de directe invloedssfeer van de provincie. Tegelijkertijd worden wel provinciale doelstellingen gerealiseerd waarvoor het provinciaal bestuur maatschappelijk en politiek verantwoordelijk blijft. Daarom, zo wordt opgemerkt, is het van belang dat de provincie in dergelijke gevallen in voldoende mate kan sturen, beheersen en daarop toezicht kan houden, zodat zowel de betreffende organisatie als de provincie zich kan verantwoorden over de uitvoering van taken en de realisatie van doelstellingen.

Vragen die in dit verband beantwoord dienen te worden zijn:

- Welke zeggenschap wil de provincie op het project en het proces, bijvoorbeeld vanuit oogpunt van borging van het publiek belang, de kwaliteit van de publieke dienstverlening, de beheersbaarheid van het project of de wenselijkheid om tussentijdse wijzigingen te kunnen doorvoeren?
- Hoe verhoudt de gewenste sturing zich met verantwoording en het controleproces richting PS?
- In hoeverre is de provincie in staat te sturen op de beoogde doelrealisatie zoals dat omschreven is in het ondernemings- of businessplan? Heeft dit gevolgen voor de te kiezen rol en voor het in te zetten financieel instrumentarium?
- Wat zijn de risico's/kansen van de voorliggende provinciale interventie? Het is van belang zo goed mogelijk af te wegen of de risico's van het nemen van een belang in een private organisatie opwegen tegen het publieke belang dat de provincie wil dienen. Risicoanalyse maakt ook onderdeel uit van de financiële toets.
- Op welke wijze kan de Provincie sturen op een goede timing (moment van instap en vooraf te bepalen exit-strategie)?

- Welke risico's/kansen spelen een rol bij het aspect communicatie? Op welke wijze komt de provincie in een positie dat zij daarop kan sturen?

Het beantwoorden van deze vragen leidt tot een voorlopige voorkeur voor een bepaalde wijze van sturing door de provincie ter realisatie van het initiatief. Daarbij worden als uitersten onderscheiden actieve sturing (sturing dichtbij) enerzijds en passieve sturing op de doelrealisatie c.q. inhoud tijdens de uitvoering (sturing op afstand) anderzijds.

Ad. 4) Financiële toets

De vierde stap in de afweging omvat de financiële toets; zijn er middelen beschikbaar (absoluut: is er budget ja of nee en relatief: tijdstip waarop middelen beschikbaar zijn, periode en condities waaronder). Bepalend daarbij zijn:

- de Programmabegroting (beschikbare middelen);
- de Financiële verordening provincie Limburg 2012;
- de voorliggende nota;
- het beleidskader reserves en voorzieningen;
- de nota Grondbeleid provincie Limburg;
- de uitvoeringsnota Grondbedrijf provincie Limburg;
- wettelijke regels betreffende staatssteun, de Wet Markt en Overheid, de Wet houdbaarheid overheidsfinanciën (HOF) en het verplicht schatkistbankieren conform de Wet Fido.

Bovenstaande regels worden gebruikt om per projectvoorstel een financiële toets te verrichten. Deze financiële toets bestaat uit:

- het beoordelen van een Businesscase/financiële haalbaarheid;
- het beschrijven van een risicoprofiel, risico's en beheersmaatregelen vanuit provinciaal perspectief;
- het beschrijven van het verwachte financieel en maatschappelijk rendement van het voorstel.

Ad. 5) In te zetten instrumenten

In een oplopende schaal van een passieve rol (publiekrechtelijke instrumenten) met lage risico's naar een actieve rol (eigendom) zijn te onderscheiden instrumenten:

- regelgeving en beleid (publiekrechtelijk);
- subsidie (publiekrechtelijk);
- opdracht (privaatrechtelijk);
- financiering: garantie/borgstelling en geldlening (privaatrechtelijk);
- verbonden partijen: Vennootschappen, Stichting (privaatrechtelijk) en WGR (publiekrechtelijk);
- eigendom en exploitatie van onroerende zaken (grond en gebouwen) door actief grondbeleid (privaatrechtelijk).

Rekening houdend met de uitkomst van alle stappen/afwegingen kunnen de volgende keuzes worden onderscheiden:

Als sturen op afstand voldoende is, dan liggen de volgende instrumenten voor de hand:

- Subsidie met subsidievoorwaarden.
- (Achtergestelde) Lening of garantstelling.
- Regelgeving in combinatie met handhaving, toezicht of concessies (onder andere openbaar vervoer).
- Opdrachtverlening aan derden op basis van een privaatrechtelijke overeenkomst.
- (Mede)Initiatief tot de oprichting van een privaatrechtelijke deelneming zonder daaraan deel te nemen).

Is een actieve betrokkenheid wenselijk of noodzakelijk, dan is de vraag aan de orde of een juridische entiteit met rechtspersoonlijkheid wenselijk of noodzakelijk is.

Rechtspersoonlijkheid kan wenselijk of noodzakelijk zijn voor:

- Het zelfstandig kunnen uitoefenen van rechtshandelingen ('eigen gezicht naar buiten toe').
- Het kunnen aantrekken/inhuren van eigen personeel.
- Het hebben van eigen vermogen.

Is rechtspersoonlijkheid niet nodig, dan zijn mogelijke (publieke of private) samenwerkingsvormen;

- Instellen van een platform, stuurgroep of adviescommissie.
- Afsluiten van een samenwerkingsovereenkomst, convenant, intentieverklaring of bestuursakkoord.
- Gemeenschappelijke regeling (gemeenschappelijk orgaan, centrumgemeenten constructie, 'lichte' regeling).

Is het oprichten en/of deelnemen in een entiteit met rechtspersoonlijkheid wel wenselijk of noodzakelijk dan gaat het vervolgens om de vraag welke rechtsvorm de voorkeur heeft: de privaatrechtelijke of de publiekrechtelijke. Mogelijke ovenwegingen voor een publiekrechtelijke rechtsvorm (openbaar lichaam op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen) zijn:

- Het onderwerp van samenwerking is een zaak van publiekrechtelijke aard.
- Een publieke samenwerkingsvorm is onderworpen aan de regels van het publiekrecht, waarin bepaalde waarborgen zijn opgenomen voor het gebruik van bevoegdheden, besluitvormingsstructuren, beïnvloedingsmogelijkheden, democratische controle en openbaarheid.
- De WGR faciliteert de samenwerking tussen provincies, gemeenten en waterschappen; ook kunnen rijk en andere rechtspersonen deelnemen. Deelname is echter aan bepaalde voorwaarden verbonden.

Mogelijke overwegingen voor een privaatrechtelijke rechtsvorm (NV, BV, Stichting of Vereniging) zijn:

- Een private organisatie biedt de mogelijkheid om slagvaardig, efficiënt en professioneel als marktpartij op te treden.
- Het terugdringen van bestuurlijke drukte.
- Het privaatrecht biedt maatwerk voor atypische situaties.
- Voor de verwezenlijking van de doelstelling moeten private gelden worden aangetrokken.
- De markt zal er bij een privaatrechtelijke rechtsvorm eerder vanuit gaan dat de investering van de Provincie in een project moet renderen.
- Een privaatrechtelijke rechtsvorm biedt de mogelijkheid dat rendement uit de rechtsvorm kan worden onttrokken (bijvoorbeeld via dividenduitkering).
- Flexibiliteit voor wat betreft het toetreden van andere partijen op een later moment.

Een nadeel is dat een democratische legitimatie ontbreekt. Publiekrechtelijke waarborgen zijn niet van toepassing. Dit, zo wordt opgemerkt, moet kunnen worden ondervangen door extra aandacht voor de elementen van 'corporate governance', onder andere in statuten.

In deel I wordt vervolgens nog ingegaan op het samenspel tussen GS, PS en het Rijk.

In deel II worden de onderscheiden instrumenten afzonderlijk nader uitgewerkt.

Hieronder wordt ingegaan op de uitgangspunten van de provincie ten aanzien van de inrichting van governance bij Vennootschappen.

2.2 Sturing in Samenwerking, Vennootschappen

2.2.1 Corporate Governance

De uitgangspunten die de provincie hanteert bij het deelnemen aan/oprichten van Vennootschappen zijn beschreven in hoofdstuk 9 van het uitvoeringskader 'Sturing in samenwerking' (2013). In dat hoofdstuk wordt onder meer ingegaan op de vormgeving en het beheer van Vennootschappen, gezamenlijk aangeduid met de term 'corporate governance'. Onder corporate governance wordt door de provincie het volgende verstaan:

'Corporate governance gaat over besturen, beheersen, verantwoording en toezicht in onderlinge samenhang, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van de doelstellingen. Meer concreet gaat het om het stelsel van omgangsvormen voor bij de vennootschap en haar onderneming direct belanghebbenden -met name bestuurders, commissarissen en aandeelhouders (of andere kapitaalverschaffers)- inhoudend een aantal regels voor goed bestuur en goed toezicht én regels voor een verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die een evenwichtige invloed bewerkstelligen van bij de vennootschap en haar onderneming betrokkenen.

Uitgangspunt daarbij is dat bestuurders en commissarissen over hun taakuitoefening op een open wijze communiceren en - verantwoording dienen af te leggen ten behoeve van belanghebbenden.'

Gesteld wordt dat bij de oprichting van een Vennootschap dient te worden stilgestaan bij de invulling van 'Corporate Governance' aan de hand van:

- doelen bepalen;
- verantwoordelijkheden;
- verantwoording.

Daarnaast, zo wordt aangegeven, dienen met betrekking tot financiële aspecten, het bezoldigings- en exit-beleid en het afstoten van een vennootschap afspraken/ richtlijnen te worden vastgelegd.

In de volgende paragrafen worden de uitgangspunten beschreven die bij elk van de hierboven weergegeven punten in het uitvoeringskader worden onderscheiden.

2.2.2 Doelen bepalen

Met betrekking tot het bepalen van de doelen wordt opgemerkt: 'Doelen dienen te worden vastgelegd in statuten. Daarnaast kunnen ze worden vastgelegd in een aandeelhoudersovereenkomst, masterplan of businessplan. Voor deelnemingen die de provincie alleen of in samenwerking met anderen opricht is het van belang om de missie van de deelneming zo te formuleren en te verankeren in de statuten en/of overige relevante documenten dat deze het doel weergeeft waar de provincie als aandeelhouder, met de onderneming naar streeft. Dit vereist maatwerk per deelneming.'

De volgende aspecten worden van belang geacht om vastgelegd te worden:

- Het strategisch provinciaal belang. Dit belang dient eveneens voldoende te blijken uit de statuten van de vennootschap en/of uit andere relevante documenten zoals de aandeelhoudersovereenkomst, master- of businessplan.
- Afspraken over de uitvoering van doelen en de wijze waarop die zijn vastgelegd binnen de daarvoor geldende wettelijke kaders.
- Afrekenbare afspraken over meetbare prestaties/output of, indien dit niet mogelijk is, afspraken over de wijze waarop prestaties/output periodiek worden vastgelegd.
- Afspraken over de wijze en de momenten waarop de realisatie van prestaties en doelen wordt gemonitord en geëvalueerd.

2.2.3 Verantwoordelijkheden

Wat het toewijzen van verantwoordelijkheden betreft worden drie organen onderscheiden; een bestuur, (eventueel)¹ een Raad van Commissarissen (RvC) en een Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA).

Het bestuur is belast met het besturen van de vennootschap. De RvC houdt toezicht op het bestuur en op de algemene gang van zaken en richt zich daarbij op het belang van de vennootschap. De AVA heeft, binnen de door de wet en de statuten gestelde grenzen, alle bevoegdheid die niet aan het bestuur of aan andere organen is toegekend.

Uitgangspunten van de provincie ten aanzien van deze organen:

- Streven naar het verplicht laten instellen van een RvC als er sprake is van een vennootschap met publieke en private aandeelhouders.
- De rol van de provincie in vennootschappen beperken tot die van aandeelhouder en bij hoge uitzondering van bestuurder.
- Streven naar het voeren van een actief aandeelhouderschap.

Actief aandeelhouderschap

Wettelijke bevoegdheden om invulling te geven aan actief aandeelhouderschap zijn:

- Het vaststellen van de jaarrekening.
- Het vaststellen van de winstbestemming (tenzij de statuten anders bepalen).
- De benoeming van een accountant die de jaarrekening controleert.
- Het besluiten tot wijziging van de statuten.
- Het benoemen/ontslaan van bestuurders en commissarissen.
- De ontbinding, fusie, splitsing en omzetting van de vennootschap.
- Het opvragen van inlichtingen bij bestuurders en commissarissen.
- Het besluiten tot kapitaalvermindering of-vermeerdering.

Als nadere beïnvloedingsmogelijkheden/bevoegdheden (vast te leggen in de statuten of aandeelhoudersovereenkomst) van de AVA worden genoemd:

- Het vaststellen van het strategisch (meerjaren) plan.
- Het vaststellen van het beloningsbeleid.
- Het goedkeuren van belangrijke investeringsvoorstellen.
- Het goedkeuren van bepaalde zeer ingrijpende besluiten.
- Het streven naar efficiënte bedrijfsvoering en een structureel aanvaardbaar rendement.
- Het toezien op gezonde vermogensstructuur.
- De periodieke toetsing van jaarstukken en tussentijdse rapportages.
- Afspraken over het informatiebeleid (bijvoorbeeld ten minste een bepaald aantal algemene vergaderingen per jaar houden).

¹ Het instellen van een R vC is alleen (wettelijk) verplicht bij een Structuurvennootschap.

- Afspraken inzake de externe accountant.

Bestuur

Uitgangspunten:

- Alleen gekwalificeerde buitenstaanders worden voorgedragen als bestuurder (directie) van een vennootschap. Leden van PS en GS en ambtenaren van de provincie zijn niet benoembaar.
- Indien de provincie enig aandeelhouder is van een vennootschap kan -bij wijze van uitzondering- de provincie tevens de rol van bestuurder vervullen. Deze rol zal dan worden ingevuld door de rechtspersoon provincie en niet door leden van GS en ambtenaren van de provincie. De statuten van de vennootschap moeten de benoeming van een rechtspersoon tot bestuurder mogelijk maken.
- De vertegenwoordiging namens de provincie wordt bij voorkeur aan twee verschillende personen binnen de provinciale organisatie toebedeeld.
- Het vervullen van nevenfuncties op persoonlijke titel wordt gerekend tot de eigen verantwoordelijkheid van de bestuurder of ambtenaar. Hierbij dient rekening te worden gehouden met geldende beperkingen en de algemene meldingsplicht aan GS.

RvC

Uitgangspunten:

- Alleen gekwalificeerde buitenstaanders worden voorgedragen als commissaris. Leden van PS en GS en ambtenaren van de provincie zijn niet benoembaar.
- De voordracht van commissarissen geschiedt op basis van een door en voor de RvC en zijn individuele commissarissen opgestelde duidelijke en op de vennootschap toegesneden profielschets (deskundigheidseisen). Hierbij dient rekening gehouden te worden met de in de code Nederlandse Corporate Governance Code (Tabaksblat) gestelde eisen.
- GS zien erop toe dat in de RvC voldoende financiële expertise is vertegenwoordigd.
- De provincie draagt er tevens zorg voor dat zij een voordrachtrecht ter benoeming van commissarissen verkrijgt.
- Commissarissen fungeren in de regel niet meer dan twee aaneengesloten termijnen.
- In lijn met de Wet Bestuur en Toezicht wordt bij kapitaalvennootschappen rekening gehouden met de limitering van het maximum aantal toezichthoudende functies dat een toezichthouder tegelijkertijd mag bekleden.

AVA

Uitgangspunten standpuntbepaling provincie als aandeelhouder:

- De verantwoordelijke portefeuillehouder overlegt, alvorens gebruik te maken van de zeggenschapsrechten, tijdig de agenda en relevante

vergaderstukken aan GS voor het kunnen innemen van een provinciaal aandeelhoudersstandpunt.

- De provinciale vertegenwoordiger is verantwoording verschuldigd aan GS en overlegt in dat kader tijdig overige stukken van de deelneming, waaronder vooral het jaarverslag en de jaarrekening.

Uitgangspunten vertegenwoordiging in de AVA:

De Commissaris van de Koning (CdK) is juridisch gezien degene die de provincie in een aandeelhoudersvergadering vertegenwoordigt. De CdK kan echter per vergadering een vertegenwoordiger daartoe aanwijzen;

- de provinciaal vertegenwoordiger in de AVA is voor al zijn handelen verantwoording verschuldigd aan GS;
- de provincie als aandeelhouder wordt in nieuwe kapitaalvennootschappen vertegenwoordigd door de portefeuillehouder Financiën, tenzij GS om hun moverende redenen een andere portefeuillehouder daartoe belasten. Bij bestaande vennootschappen kan de beleidsinhoudelijke portefeuillehouder de provincie blijven vertegenwoordigen.

2.2.4 Verantwoording

Vennootschappen dienen verantwoording af te leggen aan GS. In dat kader worden de volgende uitgangspunten van belang geacht:

- GS en de vennootschap dienen procesafspraken vast te leggen over de frequentie van rapportage en het tijdig aanleveren daarvan. Daarbij gaat het om een zo optimaal mogelijke afstemming tussen de momenten waarop informatie nodig is voor de provinciale planning en control cyclus en daardoor voor de verantwoording aan PS.
- Er dienen afspraken vastgelegd te worden over de momenten waarop de vennootschap informatie levert die GS in staat stelt om haar rol als actief aandeelhouder goed te vervullen (zoals het tijdig aanleveren van stukken voor de AVA).
- Naast tijdigheid en frequentie van rapportage dienen er afspraken te worden vastgelegd over onder andere meetbare prestaties/output en de mate van detaillering van de informatie. Dit vereist maatwerk. Wel dienen vennootschappen verantwoording af te leggen aan GS over ten minste de volgende aspecten:
 - o de mate waarin de deelneming haar doelstellingen heeft gerealiseerd, aan de hand van de eerder afgesproken prestatieafspraken;
 - o middelen/financiële aspecten (realisatie in relatie tot het budget, jaarrekening inclusief jaarrekeningresultaat en resultaatbestemming, eigen vermogen en vreemd vermogen per begin en einde van het boekjaar en uitgekeerd dividend);
 - o voortgang in relatie tot de oorspronkelijke planning en doelstellingen;
 - o eventuele risico's met bijhorende beheersmaatregelen.
 - o accountantsverklaringen;
 - o data jaarvergaderingen AVA en eventuele tussentijdse vergaderingen.

- De vennootschap legt verantwoording af aan de aandeelhouders door de jaarrekening en de bestemming van het resultaat in de AVA ter vaststelling voor te leggen.
- GS kunnen bij het verantwoordingsproces gebruik maken van hun aandeelhoudersbevoegdheden zoals het recht op inlichtingen van het bestuur en commissarissen.
- Toetsing vindt plaats door het periodiek beoordelen van de jaarstukken en tussentijdse rapportages met betrekking tot het realiseren van de gestelde doelstellingen.
- In ieder geval eenmaal per jaar dient een overleg plaats te vinden tussen de aandeelhouder Provincie en de voorzitter van de Raad van Commissarissen over het gevoerde toezicht op de directie en het beleid op het gebied van corporate governance.

2.2.5 Uitgangspunten externe accountant:

- De externe accountant wordt benoemd door de AVA. De RvC doet daartoe een voordracht, waarbij het bestuur advies uitbrengt aan de RvC. De bezoldiging van en de opdrachtverlening tot het uitvoeren van niet-controle-werkzaamheden door de externe accountant wordt goedgekeurd door de RvC na instemming door het bestuur.
- De externe accountant woont de AVA bij, waarin hij over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening kan worden bevraagd.
- Het bestuur rapporteert jaarlijks aan de RvC over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van rotatie van verantwoordelijk partners binnen een kantoor van externe accountants en van het verrichten van niet -controlewerkzaamheden voor de vennootschap). GS streven ernaar dat de RvC zijn voordracht tot benoeming van een externe accountant voorlegt aan de AVA.
- Het bestuur maakt ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert. GS streven ernaar dat de belangrijkste conclusies hiervan aan de AVA worden medegedeeld ten behoeve van de beoordeling van de voordracht tot benoeming van de externe accountant.

2.2.6 Financiële aspecten

Wat de financiële aspecten betreft worden de volgende richtlijnen/uitgangspunten van belang geacht.

Rendement en dividend:

- Een deelneming dient op financieel en zakelijk verantwoorde gronden te berusten. Dit wil zeggen dat ten minste de vermogenskosten terugverdiend moeten kunnen worden en de continuïteit van de betreffende onderneming is gewaarborgd. Hantering van dit uitgangspunt betekent dat niet primair

op winstmaximalisatie, maar wel op het ten minste in stand houden van de reële aandeelhouderswaarde wordt gestuurd.

- Indien de verwachting bestaat dat het te behalen rendement/de reële aandeelhouderswaarde significant lager uit zal komen, dient met goede argumenten te worden gemotiveerd waarom toch wordt voorgesteld om een deelneming aan te gaan, bijvoorbeeld als borging van het publiek belang op een andere wijze niet mogelijk blijkt te zijn.
- De provincie heeft als publieke aandeelhouder een bijzondere positie en rol vanwege haar taak om de betrokken publieke belangen te behartigen. De Provincie zal daarom als aandeelhouder niet streven naar winstmaximalisatie, maar wel op het ten minste in stand houden van waarde van de vennootschap, en het ten minste in stand houden van de waarde van de kapitaalinbreng in de vennootschap.
- De aandeelhouders kunnen afspraken maken in welke mate en onder welke voorwaarden gerealiseerde winst uitgekeerd kan worden aan de aandeelhouders of juist wordt gereserveerd in de vennootschap.

Vermogensstructuur:

Met betrekking tot de vermogensstructuur wordt opgemerkt dat het van groot belang is dat de provincie daarover kritisch blijft. Acht bijvoorbeeld de provincie de vermogenspositie van een deelneming ruimer dan noodzakelijk, dan moet zij zich inspannen om de vermogensverhoudingen tot passende proporties terug te brengen. Aangegeven wordt dat dit per deelneming dient te worden vastgesteld, waarbij rekening wordt gehouden met wat gebruikelijk is in de sector of bij vergelijkbare ondernemingen en met een minimaal acceptabele creditrating. Dit vergt samenwerking met andere grootaandeelhouders en mogelijk het inschakelen van externe expertise.

Risicobeheersing:

Bij een kapitaalvennootschap maar ook bij andere privaatrechtelijke organisaties, zoals verenigingen en stichtingen, moet geld worden ingebracht. Inherent daaraan is dat de betrokken overheidsinstantie geld kan kwijtraken als het met de betreffende organisatie niet goed verloopt. Met het oog daarop worden in het uitvoeringskader de volgende aandachtspunten voor risicobeheersing genoemd:

- het vooraf bepalen van de mogelijke omvang en duur van risico's voor de provincie, gemeente en andere betrokken organisaties;
- gevolgen in beeld brengen van aansprakelijkheid bij onverwachte beëindiging;
- het bepalen van een goede verhouding tussen enerzijds publiek belang en anderzijds het te lopen risico;
- evenredige invloed van de provincie of gemeente in verhouding tot risico's die de deelneming met zich meebrengt;
- wenselijkheid van risicoreservering, voor het geval dingen mislopen;
- een exit regeling.

2.2.7 Exit beleid

Opgemerkt wordt dat het van belang is om bij het aangaan van een verbonden partij op voorhand na te denken over een exit regeling. Daaronder wordt verstaan een verzamelnaam voor regelingen waarbij partijen/aandeelhouders van elkaar af willen en daarover op voorhand nadere afspraken maken.

Aspecten ter overweging:

- Afspraken verplichte aanbidding aandelen. In de statuten wordt een zogenaamde blokkeringsregeling opgenomen. Een voorbeeldregeling is 'right of first refusal'.
- Nadere afspraken verplichte aanbidding aandelen. Ter aanvulling van de blokkeringsregeling in de statuten van de vennootschap kan in de aandeelhoudersovereenkomst bepaald worden in welke gevallen een aandeelhouder verplicht is om zijn aandelen aan te bieden (bijvoorbeeld indien een aandeelhouder concurrerende activiteiten in een andere vennootschap gaat ontplooiën).
- Vaststelling waarde van de aandelen. Op voorhand kunnen afspraken gemaakt worden over hoe de koopprijs van de aandelen zal worden vastgesteld indien een aandeelhouder besluit om zijn aandelen aan te bieden aan de andere partij. Partijen kunnen jaarlijks door de accountant laten bepalen wat de waarde is van de aandelen, die dan voor het gehele resterende jaar zal gelden indien aandelen worden aangeboden.
- Afspraken verplichte afname aandelen. Partijen kunnen afspreken dat onder bepaalde voorwaarden de andere aandeelhouder verplicht is de aandelen over te nemen. Tevens kan daaraan worden toegevoegd dat betaling van de aandelen in bepaalde termijnen is toegestaan.
- Eventuele timing van de te nemen stappen.

2.2.8 Afstoten van een vennootschap

Ten aanzien van het afstoten van een vennootschap wordt opgemerkt dat het volgende formele punt van belang is: 'Hoewel de Provinciewet geen specifiek artikel kent met betrekking tot het afstoten van deelnemingen, is de tekst van artikel 158 Provinciewet ook hierop van overeenkomstige toepassing verklaard door PS. Dit betekent dat GS pas een besluit hiertoe kunnen nemen nadat PS in de gelegenheid zijn gesteld hun wensen en bedenkingen ter kennis van GS te brengen.'

Of afstoting tot de mogelijkheden behoort dient te worden getoetst aan de volgende beoordelingscriteria:

- Het moet duidelijk zijn dat het aandeelhouderschap als instrument geen toegevoegde waarde meer heeft voor de borging van het publieke belang.
- Het moet duidelijk zijn dat niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van publiek aandeelhouderschap.
- Er moeten voldoende waarborgen zijn dat de continuïteit van het bedrijf/de onderneming niet in gevaar komt.

- Privaat aandeelhouderschap moet toegevoegde waarde hebben voor de betreffende onderneming en de duurzame kwaliteit van de activiteiten die worden uitgeoefend.

2.2.9 Bezoldigingsbeleid

De richtlijnen van de provincie ten aanzien van het bezoldigingsbeleid luiden:

- Indien de provincie in een vennootschap voor meer dan 50% participeert, dan mag de bestuurder/directeur conform de Beleidsregel 'Topbeloningen 2013 Provincie Limburg' geen hogere beloning ontvangen dan het in de Beleidsregel vastgelegde norminkomen.
- Indien de marktsituatie daartoe aanleiding geeft biedt de Beleidsregel de mogelijkheid om hiervan af te wijken. Dit kan het geval zijn bij participaties in vennootschappen die opereren op het grensvlak van publiek en privaat belang, waarbij sprake is van dominantie van privaat belang.
- Bij een aandeelhouderspositie van minder dan 50% heeft de provincie een inspanningsverplichting dat de norm wordt gerespecteerd.
- Met betrekking tot de bezoldiging van commissarissen hanteren GS als uitgangspunt de regeling die in de Wet normering topinkomens is opgenomen, krachtens welke een lid respectievelijk de voorzitter van de RvC per jaar geen hogere bezoldiging ontvangt dan 5% respectievelijk 7,5% van het norminkomen.

3 Chemelot Campus

3.1 Ontwikkeling Chemelot Campus

3.1.1 Convenant 2005- 2007

In 2004 hebben de provincie Limburg, de gemeente Sittard-Geleen, DSM en de vakbonden voor de periode 2005-2007 een convenant gesloten over de ontwikkeling van het voormalige DSM-terrein tot een open industrieterrein voor chemische productie, onderzoek en ontwikkeling. Dit hield onder meer in een decentralisatie van de onderzoeksactiviteiten van DSM naar één locatie die de naam 'Chemelot Campus' kreeg. Gaandeweg hebben zich (conform de doelstelling van het convenant en vervolgens het Masterplan Chemelot Campus) vele andere bedrijven op deze locatie gevestigd die hun (nieuwe) activiteiten op het gebied van onderzoek en ontwikkeling hier uitvoeren.

In maart 2010 hebben de provincie Limburg, de Universiteit Maastricht (UM) en DSM een intentieverklaring ondertekend tot de oprichting van een consortium, waarbinnen (in ieder geval) voor een periode van 10 jaar de samenwerking wordt aangegaan om een versnelde doorontwikkeling van de Chemelot Campus te realiseren.

3.1.2 Masterplan 2010-2020 Consortium Chemelot Campus

De contouren waarbinnen deze samenwerking moet gaan plaatsvinden en de gebieden waarop de partijen gaan samenwerken/samenwerking met anderen nastreven zijn uitgewerkt in het 'Masterplan 2010-2020 Consortium Chemelot Campus' (januari 2011). Andere onderwerpen die in het masterplan aan de orde komen zijn de missie en visie van het Consortium, de economische context en positie van de campus in de markt, de afstemming met de Maastricht Health Campus, de strategische doelstellingen en de beoogde activiteiten (Onderzoek en Onderwijs, Valorisatie en Marketing en Business Development).

Voor het welslagen van het aldus beschreven campusconcept en het behalen van de doelstellingen worden een goede vastgoedpropositie en de beschikbaarheid van venture capital (durfkapitaal) door het consortium van essentieel belang geacht.

Om een goede vastgoedpropositie te creëren dient het vastgoed op de campus in ontwikkeling genomen te worden en door een eigenaar te worden geëxploiteerd. Gezien de misère in de vastgoedmarkt en het bijzondere karakter van de vastgoedontwikkeling (campus op een industrieel terrein) was destijds sprake van marktfalen en was er geen commerciële ontwikkelaar bereid om in de campus te investeren voordat het concept zich daadwerkelijk bewezen heeft en de exploitatie positieve rendementen gaat genereren. Daarom hebben de founding fathers van het consortium besloten om de ontwikkeling en exploitatie zelf ter hand te nemen door deel te nemen in een

rechtspersoon in de vorm van een CV/BV-construct. Dit houdt in dat de founding fathers een Commanditaire Vennootschap (CV) hebben opricht waarin de volledige exploitatie wordt ondergebracht. Deze CV zal worden beheerd door een door het consortium op te richten BV.

Met betrekking tot het beschikbaar stellen van risicodragend kapitaal (durfkapitaal) wordt in het Masterplan voorgesteld hiervoor een (nieuw) Venture Capital Fonds op te richten. Zowel ten aanzien van dit fonds als de voorgestelde CV/BV-constructie wordt aangegeven dat de nadere uitwerking hiervan en het proces rondom de daadwerkelijke oprichting nog doorlopen moeten worden.

3.1.3 Businessplan Chemelot Campus Consortium

In februari 2011 hebben PS de meerjarige inhoudelijke kaders en basisfinanciering, zoals vastgelegd in het Masterplan, vastgesteld en is een nadere uitwerking aangekondigd. Aan deze toezegging is invulling gegeven met de opstelling van het Businessplan Chemelot Campus (d.d. 4 januari 2012). Op basis van dit Businessplan zijn onder meer Statenvoorstellen uitgewerkt voor het Vastgoed en de Venturing voor de Chemelot Campus (d.d. 10 januari 2012).

Ten opzichte van het Masterplan bevat het Businessplan en het daarop gebaseerde uitwerkingsplan geen wezenlijke wijzigingen in de organisatiestructuur voor het onderdeel Vastgoed. Opgemerkt wordt dat gewerkt wordt aan de documenten voor de oprichting van de juridische structuur. Het betreft de statuten(wijziging) van de Chemelot Campus BV die gaat fungeren als beherend vennoot in de Vastgoed CV. Voor de oprichting van de Vastgoed CV zal een overeenkomst worden opgesteld.

In aanvulling op het Masterplan wordt voorgesteld dat de provincie daarnaast een nieuwe vennootschap opricht, die in de BV (en in de toekomst ook in de CV) als participatievennootschap van de provincie zal deelnemen.

Met betrekking tot het ter beschikking hebben van durfkapitaal wordt voorgesteld om, voortbouwend op de toegevoegde waarde en het succes van Limburg Ventures I, een nieuw investeringsfonds op te richten; Limburg Ventures II of Chemelot Ventures geheten. De beoogde omvang van het fonds ligt rond de € 80 miljoen en de beoogde looptijd op 14 jaren. Gedurende de eerste 9 jaren zal worden geïnvesteerd in bedrijven en in de daarop volgende 5 jaren zullen de deelnemingen weer worden verkocht. Het fonds zal worden vormgegeven in een BV, waarvan de partijen die middelen verschaffen aan het nieuwe fonds, aandeelhouder worden. Wat deze partijen betreft wordt naast de provincie gedacht aan DSM, Stichting de Weijerhorst via Particon BV, de Rabobank Westelijke Mijnstreek en het LIOF.

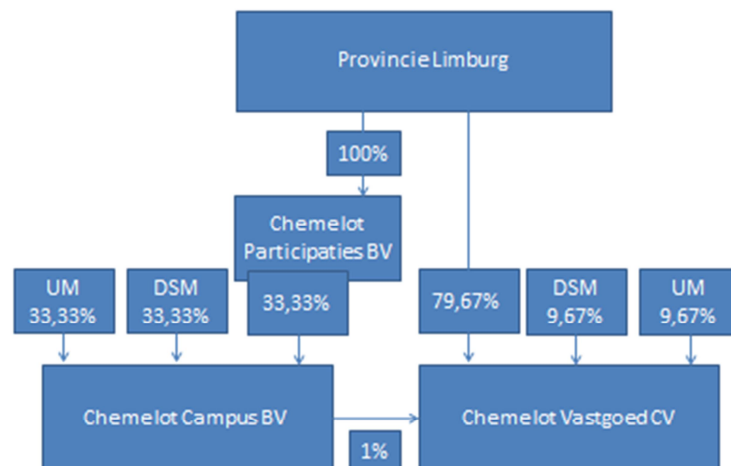
3.1.4 Huidige situatie

Vastgoed

Op 17 februari 2011 is de Chemelot Campus BV opgericht door DSM, vooruitlopend op de voorgenomen ontwikkelingen op de campus. Op 28 september 2012 heeft de provincie de Chemelot Participaties BV opgericht (100% dochter van de provincie). Op 16 oktober 2012 heeft een gedeeltelijke aandelenoverdracht plaatsgevonden aan de Chemelot Participaties BV en de Maastricht University Holding BV en daarmee zijn de consortiumpartners ieder voor 1/3^{de} deel aandeelhouder in de Chemelot Campus BV geworden.

Op 16 oktober 2012 hebben de betrokken partijen de Chemelot Campus Vastgoed CV opgericht. De provincie is (nog)² rechtstreeks vennoot in deze CV. Het aandeel van de Provincie bedraagt 79,67%. Het aandeel van UM 9,67%, DSM 9,67% en Chemelot Campus BV als beherend vennoot 1%.

De zeggenschap in de CV is als volgt geregeld. Alle besluiten van de vergadering van vennoten worden genomen met volstrekte meerderheid van stemmen. Iedere partij heeft recht op het uitbrengen van 33 stemmen met uitzondering van de beherend vennoot die 1 stem heeft. De provincie heeft voor vastgoed gerelateerde investeringen een vetorecht.



Venturing

Op 31 oktober 2013 is de Chemelot Ventures BV opgericht. Na goedkeuring van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) is de

² Afhankelijk van fiscale overwegingen kan te zijner tijd besloten worden om Chemelot Participaties BV de positie van de provincie in de CV over te laten nemen. (Bron: Programmabegroting 2015 provincie Limburg).

provincie hiervan per 13 februari 2014 aandeelhouder geworden. De provincie heeft 25% van de aandelen van de Chemelot Ventures BV in bezit. De overige aandeelhouders zijn DSM Nederland BV, het LIOF (Industriebank LIOF NV) en de Rabobank Westelijke Mijnstreek, die ieder ook 25% van de aandelen bezitten.

In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de vormgeving en uitvoering in de praktijk van de governance bij de onderscheiden Vennootschappen met betrekking tot de Chemelot Campus en de informatievoorziening aan PS hieromtrent.

3.2 Governance Chemelot Campus BV

3.2.1 Sturen

Doelen

In het Masterplan Consortium Chemelot Campus is de (kwantitatieve) doelstelling van de ontwikkeling van de Campus als volgt geformuleerd; ‘het bereiken van 2000 (FTE) kenniswerkers in 2019’.

Als specifiek doel voor de provincie wordt gezien: ‘Investeren, verbreden en verbinden teneinde de Limburgse economie duurzaam te versterken.

Daartoe zal de provincie inzetten op:

1. Het investeren in de Chemelot Campus en de Marketing en Business Development (M&BD) organisatie door bij marktfalen middelen beschikbaar te stellen voor het genereren van businesscases, start-ups en het ontwikkelen van het MKB op weg naar toegevoegde waarde.
2. Het verbreden van een R&D voedingsbodem met een open innovatiecultuur. Basis hiervoor is het verbreden van de R&D basis middels het stimuleren en aantrekken van onderwijs- en kennisinstellingen, research-gedreven bedrijven en gemeenschappelijke onderzoeksfaciliteiten.
3. Het creëren van een aantrekkelijke fysieke campusinfrastructuur waar ondernemers en toponderzoekers graag willen (samen)werken, waar studenten met enthousiasme hun eerste praktische ervaring opdoen en die een open innovatiecultuur stimuleert waarbij de provincie inzet op het verbinden van second tier partijen.

De rol en inbreng van de provincie bestaat uit het mede vormgeven van de Campus als aandeelhouder en het beschikbaar stellen van middelen bij marktfalen. Binnen de Triple Helix vervult de Provincie de overheidsrol.’

In het Businessplan Chemelot Campus Consortium (CCC) zijn de doelstellingen en rollen van de drie aandeelhouders (nogmaals) afzonderlijk vastgelegd:

- **UM/MUMC+**
Rol: leidende kennisinstelling. Vanuit onderwijs en onderzoek wordt kennis gemobiliseerd, valorisatie versterkt en verbinding gelegd met business.

Doelstelling: het versterken van het profiel van de UM/MUMC+ en het realiseren van groei door het opzetten van een Bachelor Maastricht Science Programme en een Master biobased-materials.

- DSM

Rol: ondernemersrol. Business genereren door ideeën en patenten te valoriseren naar business en de Business to Business te bevorderen.

Doelstelling: omzetgroei en winst door innovaties.

- Provincie

Rol: stimulator. Het stimuleren van ondernemerschap en innovatie door het investeren in kennis en business.

Doelstelling: versterking van de kenniseconomie en werkgelegenheid in Limburg realiseren.

In het Masterplan wordt aangegeven dat, om de doelstellingen van de betrokken partijen te realiseren, het CCC zich richt op:

1. Strategische 'Knowledge to Knowledge' ontwikkeling (K2K = Onderwijs en Onderzoek).
2. Versterken van het proces 'Knowledge to Business' (K2B = Valorisatie).
3. Strategische 'Business to Business' ontwikkeling (B2B = Marketing en Business Development (M&BD)).

Om deze activiteiten te faciliteren en de groei van de campus mogelijk te maken en te versnellen worden Venturing en Vastgoed & Infrastructuur noodzakelijk geacht.

Ten aanzien van de M&BD is in het Masterplan een groeiscenario uitgewerkt (in aantal fte's) voor bestaande bewoners en een base case scenario voor nieuw te acquireren bedrijven (aantal bedrijven en aantal fte's).

In het Businessplan is de groeiprognose van het aantal fte's in de periode 2010 tot en met 2020 nader uitgewerkt naar vijf aangewezen primaire sectoren.

In onderstaande tabel worden de groeicijfers per sector weergegeven.

Sector	Organische groei bestaande bewoners	Groei door acquisitie	Relocatie naar Campus	Totaal
Performance Materials	+ 10	+80	+200	+ 290
Biomedical Materials	+ 60	+180		+240
Biosynthesis	+ 35	+75		+110
Biobased Materials	+ 10	+ 130	+10	+150
R&D Enabling	+ 120	+35		+155
Totaal	+225	+500	+220	+945

Daarnaast wordt een groei verwacht op het gebied van service, onderwijs en overige activiteiten van 375 FTE.

Het CCC is georganiseerd middels een BV/CV constructie.

In de BV zijn, naast alle managementactiviteiten, staf en ondersteuning, de onderdelen Valorisatie en M&BD ondergebracht. Het Vastgoed (beheer en de exploitatie) is ondergebracht in de Vastgoed CV. De BV is de beherend vennoot van de CV.

In de BV nemen de provincie, DSM en de UM/MUMC+ ieder voor 33,33% deel. In het Businessplan worden de beoogde activiteiten/resultaten van de verschillende onderdelen van de BV beschreven en voorzien van een kostenraming. Op basis daarvan is de initiële financiële bijdrage van de drie participanten in de BV berekend op in totaal € 37,8 miljoen over een periode van 10 jaar. Dit komt neer op € 12,6 miljoen per participant verdeeld over de periode 2012 - 2021.

Om de realisatie van de doelstelling van de campusontwikkeling te meten zijn in eerste instantie de volgende prestatie-indicatoren geformuleerd (Basisrapportage (BR)³ project Chemelot Campus, d.d. 4 januari 2012):

1. Aantal FTE kenniswerkers werkzaam of studierend op de Chemelot Campus;
2. Aantallen bedrijven, kennis- en onderwijsinstellingen.

In 2010 heeft de provincie de Technopolis Group gevraagd om een set van indicatoren te ontwikkelen en een nulmeting uit te voeren op basis van deze vastgestelde set van indicatoren. De resultaten van dit onderzoek zijn vastgelegd in de 'Eindrapportage Verantwoordingskader Chemelot Campus' (Technopolis Group, 14 oktober 2010). De Technopolis Group onderscheidt kernindicatoren met betrekking tot open innovatie en valorisatie, de groei van de bedrijvigheid op de campus, (internationale) kenniswerkers en kernindicatoren in de regionale en nationale context.

In de eerste Voortgangsrapportage (VR)⁴ aan PS (maart 2013) wordt opgemerkt dat uit deze eindrapportage voor het monitoren van de (provinciale) doelstelling de volgende aanvullende prestatie-indicatoren zijn geselecteerd:

- Het aantal vertrekkende bedrijven;
- Het aantal studenten op de campus exclusief stages (cijfers van UM);
- Het % internationale studenten (cijfers van UM);
- Het aantal onderwijs en kennisinstellingen;

³ PS hebben in december 2009 besloten dat elk voorstel aan PS over (aanvullend) financieel commitment van minimaal 10 miljoen euro van onder andere het project Chemelot Campus, voorzien moet worden van een door GS opgestelde Basisrapportage conform artikel 8 van de Regeling Grote Projecten provincie Limburg 2009.

⁴ PS hebben in februari 2011 besloten de Chemelot Campus aan te wijzen als groot project. Conform de Regeling Grote Projecten worden PS via Voortgangsrapportages geïnformeerd over de voortgang van het project.

- Het aantal huurders op de campus: grote huurders > 50 FTE, nieuwe huurders additioneel en nieuwe starters zelf gegenereerd;
- Reputatie/imago;
- Het aantal georganiseerde netwerkactiviteiten door Chemelot Campus;
- Opkomst.

Hierdoor, zo wordt aangegeven, is geborgd dat in de toekomst op dezelfde manier gemeten wordt, zodat er consistentie zit in de data.

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

De Chemelot Campus BV kent een directie en een Raad van Commissarissen (RvC). De aandeelhouders vertegenwoordigen hun belangen in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA).

De onderlinge verhoudingen tussen de betrokken partijen in de Chemelot Campus BV zijn in algemene zin vastgelegd in de ‘Statutenwijziging Chemelot Campus BV (d.d. 19 september 2012) en specifiek in de Overeenkomst inzake Chemelot Campus BV (d.d. 25 september 2012): ‘De Aandeelhouders komen hierbij overeen een samenwerkingsverband aan te gaan door nadere afspraken te maken omtrent (i) de verhoudingen tussen de Aandeelhouders onderling, en (ii) de verhoudingen tussen de Aandeelhouders en de Vennootschap bezien naar hun onderlinge directe dan wel indirecte belang in de Vennootschap.’

Met betrekking tot de provincie is in artikel 2, lid 5 van deze overeenkomst het volgende opgenomen:

‘De Aandeelhouders verklaren zich er van bewust te zijn dat Chemelot Participaties BV in dezen optreedt als een privaatrechtelijke partij waarvan een publiekrechtelijk orgaan te weten de Provincie Limburg aandeelhouder is welke aandeelhouder derhalve vanuit dien hoofde publiekrechtelijke besluiten kan en moet nemen welke mogelijk strijdig zijn met het bepaalde in deze Overeenkomst, het belang van de Vennootschap dan wel met het belang van een van Aandeelhouders. Aandeelhouders verklaren uitdrukkelijk dat zij nimmer CP/de Provincie Limburg aansprakelijk zullen stellen indien en zodra de Provincie Limburg haar publiekrechtelijke taak vervult (overeenkomstig de daaraan gekoppelde wet- en regelgeving) en dat het bepaalde in artikel 19⁵ alsdan op de CP niet van toepassing is.’

⁵ Artikel 19 van de overeenkomst betreft een boeteregeling. ‘De Partij die in strijd met enige bepaling van deze Overeenkomst handelt of nalaat te handelen verbeurt na schriftelijke aanmaning ten behoeve van de niet in gebreke zijnde Aandeelhouders gezamenlijk een direct opeisbare boete van tweehonderdvijftigduizend euro (EUR 250.000,00) per overtreding of verzuim, alsmede een boete van vijfduizend euro (EUR 5.000,00) voor elke dag dat de overtreding of het verzuim voortduurt, onverminderd het recht van de crediteur om tevens nakoming te vorderen en om in plaats van de boetes vergoeding van de werkelijke schade te vorderen.’

De overeenkomst bevat verder regels omtrent de voordracht en benoeming van de directie, de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de directie (artikel 4) en de besluitvorming en vertegenwoordiging door de directie, waaronder besluiten en rechtshandelingen die de voorafgaande schriftelijke instemming van de RvC en/of AVA behoeven (artikel 5). In de artikelen 6 en 7 wordt ingegaan op de samenstelling, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van achtereenvolgens de RvC en de Aandeelhouders.

In het Directiereglement Chemelot Campus BV (d.d. 24 november 2012) zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de directie, RvC en AVA nader uitgewerkt.

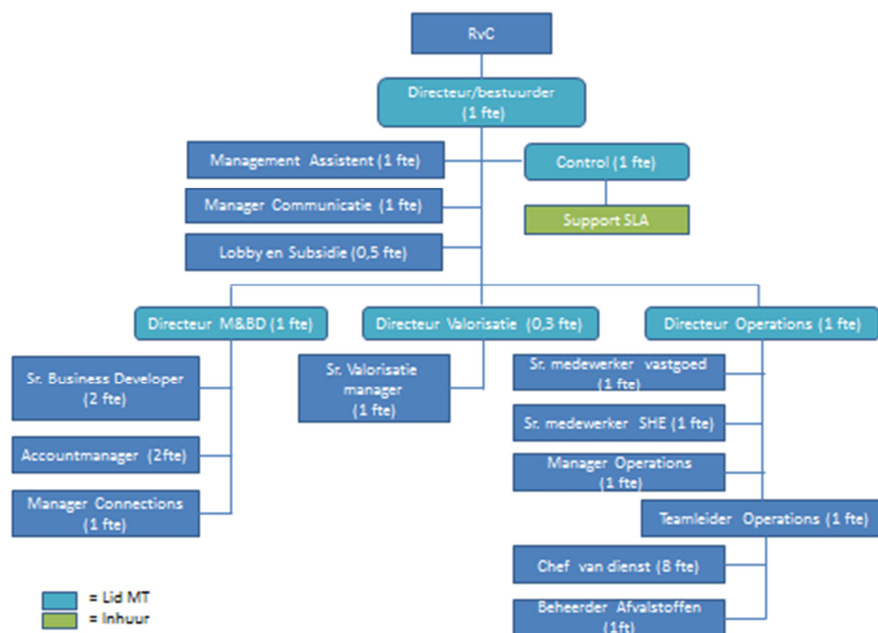
In het Businessplan Chemelot Campus Consortium is vastgelegd dat de directeur van de Chemelot Campus BV eindverantwoordelijk is voor de doorontwikkeling en implementatie van de strategie en het management van de daarvoor benodigde organisatie.

De directeur rapporteert aan de RvC en wordt ondersteund door de RvC.

De belangrijkste verantwoordelijkheden van de directeur als general manager zijn:

- Ontwikkelen en implementeren van een door de verschillende partners gezamenlijk gedragen missie, visie en strategie;
- Structuur geven aan de organisatie;
- De kernactiviteiten van de organisatie coördineren en eenduidig leidinggeven aan de organisatie waaronder het ontwikkelen, bouwen, beheren en verhuren van vastgoed;
- Managen van resultaten, stakeholders, resources, toekomstige benodigde business support en van de relatie met Venturing;
- Begeleiden van grote projecten;
- De samenwerking met MHC en de doorontwikkeling naar één Zuid Limburgse Campus bevorderen.

In figuur 2 (volgende pagina) wordt de interne organisatiestructuur van de Chemelot Campus weergegeven.



Figuur 2: Organogram Chemelot Campus

De dagelijkse leiding van de organisatie is de verantwoordelijkheid van de directeur die hiërarchisch leiding geeft aan de organisatie ongeacht onder welk juridisch construct de betreffende werknemer valt. De directeur/bestuurder is daarmee ook integraal verantwoordelijk voor de onderdelen M&BD, valorisatie, operations, communicatie & events, finance/control, lobby, subsidie en legal & compliance.

Het managementteam van Chemelot Campus Consortium bestaat uit de directeur/ bestuurder, directeur M&BD, directeur Valorisatie, directeur Operations en de Controller. Voor deze functies zijn functieprofielen opgesteld, die zijn opgenomen in het functieboek. Met betrekking tot de afdeling Operations zijn de bestaande functieprofielen van Chemelot gebruikt. De afdeling Directie is verantwoordelijk voor het sturen en ondersteunen van de organisatie om optimaal te kunnen functioneren en presteren. De afdeling M&BD is verantwoordelijk voor het concept van de campus, marketing, sales, business development en accountmanagement voor bestaande en toekomstige bewoners van Chemelot Campus. De afdeling Operations (vastgoed en services) is verantwoordelijk voor het beheer en de exploitatie van de vastgoedportefeuille, voor het parkmanagement (terreinbeheer en beheer infra) en het leveren van utilities en services aan huurders en gebruikers van de campus.

In een gesprek met de rekenkamer⁶ is opgemerkt dat binnen de provincie op ambtelijk niveau een kernteam Chemelot Campus (programmamanager, juridisch, financieel, beleidsinhoudelijk en vastgoed) actief is, dat samen met een directeur van de provincie de vergaderingen van aandeelhouders en vennoten voorbereidt.

Op concernniveau is sprake van een Portfolioteam (opvolger van het Expertiseteam Deelnemingen, dat het Uitvoeringskader Sturing in Samenwerking heeft opgesteld). Dit Portfolioteam bewaakt dat de inzet van provinciale middelen door middel van een mix aan instrumenten (leningen, garanties, subsidies, deelnemingen) voldoende rendement oplevert. Verder is het team verantwoordelijk voor de advisering bij participatiebesluiten en kennisborging/-deling binnen de provinciale organisatie.

In de BR aan PS wordt gesproken van een projectteam Chemelot Campus met een programmamanager en een secretaris. 'De programmamanager rapporteert direct aan de directie en de portefeuillehouder Economie in de zogenaamde taskforce Chemelot Campus- en Maastricht Health Campus. Deze taskforce komt 1 à 2 wekelijks bijeen. Hier wordt gestuurd op voortgang, financiën en risico's van het project.'

Uit de ambtelijke reactie op het concept rapport van bevindingen is de rekenkamer gebleken dat de taskforce tot doel had om informeel af te stemmen tussen portefeuillehouder, directie en programmamangement. Echter, al vrij snel bleek dat dit informele afstemmingsoverleg niet gestructureerd hoefde te worden. Zodoende heeft alleen in de 'ideefase' af en toe informeel overleg plaatsgevonden.

Inhoud en frequentie rapportages en overlegstructuur

In de Statutenwijziging Chemelot Campus BV (d.d. 19 september 2012) is in artikel 16, lid 4 opgenomen dat het bestuur de RvC tijdig de voor de uitoefening van diens taak noodzakelijke gegevens verstrekt. Voorts wordt aangegeven dat het bestuur ten minste een keer per jaar de RvC schriftelijk op de hoogte stelt van de hoofdlijnen van het strategisch beleid, de algemene en financiële risico's en het beheers- en controlesysteem van de vennootschap. Artikel 19 bevat bepalingen over een (jaarlijks) door het bestuur op te maken jaarrekening en jaarverslag.

In de 'Overeenkomst inzake Chemelot Campus BV' (d.d. 26 september 2012) is opgenomen dat de Vennootschap voor één december van ieder kalenderjaar een concept Ondernemingsplan en een concept (Meer)Jarenplan opstelt voor het opvolgende jaar en deze voorlegt aan de AVA en de RvC (artikel 8). In

⁶ Ambtelijk gesprek met de programmamanager en strategisch financieel adviseur van de Chemelot Campus d.d. 7 april 2015.

artikel 9 van deze overeenkomst zijn nadere afspraken vastgelegd omtrent de vennootschap (onder andere over kwartaalrapportages waarin in ieder geval opgenomen dient te worden de winst- en verliesrekening, een liquiditeitsprognose en een balans, ten opzichte van het Ondernemingsplan). Artikel 11 bevat bepalingen over de financiering (van de activiteiten) van de vennootschap. Zo dient de directie een Financieringsplan op te stellen betreffende de in een bepaalde periode door de Vennootschap en haar Onderneming te ontplooiën activiteiten. Onderdeel van het Financieringsplan is een begroting van de financiële middelen die nodig zijn voor de uitvoering van het Financieringsplan en een toelichting op de begroting.

In het Directiereglement Chemelot Campus BV is opgenomen dat ‘de Statutaire Directie jaarlijks een jaarverslag aan de AVA en RvC presenteert uiterlijk binnen

3 maanden na het einde van het jaar met daarin de jaarrekening en een verslag over zijn functioneren en werkzaamheden. Het jaarverslag bevat in ieder geval de informatie welke de wet voorschrijft plus de voorschriften die opgelegd worden vanuit de Aandeelhouders. In het jaarverslag rapporteert de Statutaire Directie voorts over de gevoeligheid van de resultaten van Chemelot Campus BV ten aanzien van externe omstandigheden en variabelen.’

In de BR aan PS wordt vermeld dat de Campusorganisatie jaarlijks een begroting opstelt en middels het jaarverslag en de jaarrekening verslag doet van uitgevoerde activiteiten en geboekte resultaten. ‘Hiermee vindt een permanente evaluatie en bijstelling plaats’.

Overlegstructuur

Per 1 september 2012 heeft de provincie (vertegenwoordigd door de gedeputeerde Economische Zaken), middels Chemelot Participaties BV, de rol van aandeelhouder in de BV en rechtstreeks als vennoot in de CV gekregen en voert (op strategisch niveau) overleg via aandeelhoudersvergaderingen en de Vergadering van Vennoten (VvV).

Op tactisch niveau vindt twee keer per jaar overleg plaats (over de begroting, respectievelijk de jaarstukken). Aan dat overleg nemen deel de financial controllers van DSM, een vertegenwoordiger van de UM, de projectmanager van de provincie en de CFO van de Chemelot Campus.

Het operationele overleg wordt ingevuld door de CEO/directeur van de Chemelot Campus BV. Samen met een team van de Chemelot Campus BV komt hij twee keer per jaar naar de provincie om de voortgang te bespreken (strategisch plan).

Tijdens de eerste AVA (d.d. 24 oktober 2012) van de Chemelot Campus BV is overeengekomen dat de directeur van de Campus de provincie informeel tussentijds op de hoogte zal houden van relevante ontwikkelingen.

Omgang met (financiële) risico's

In het Masterplan wordt vermeld dat de drie partijen (provincie, DSM en UM) commitment uitspreken ten aanzien van het realiseren van de doelstelling van een groei van 1000 FTE kenniswerkers op de Chemelot Campus en de daartoe benodigde gefaseerde financiële consequenties.

In het Businessplan worden drie hoofdrisico's benoemd die het doel (realisatie groei van 1000 fte naar 2000 fte) kunnen verstoren:

- Het niet/onvoldoende beschikbaar hebben van venture capital.
Opgemerkt wordt dat dit risico beperkt lijkt omdat de consortium partners voornemens zijn zelf een bijdrage te leveren aan Limburg Ventures II.
- Het risico dat de manifeste kennisdrager (UM) zich onvoldoende ontwikkelt en daarmee de aantrekkelijkheid van de Chemelot Campus verlaagt.
Opgemerkt wordt dat de oorzaken die leiden tot het optreden van dit risico allemaal buiten de directe beïnvloedingssfeer van CCC liggen.
De aandeelhoudersrelatie tussen UM en CCC bevestigt echter wederzijds commitment aan de plannen.
- Het risico dat de gevestigde researchpartijen (met name DSM) hun activiteiten op Chemelot Campus afbouwen. Dit zou zowel voor de aantrekkelijkheid nadelig zijn als ook direct effect hebben op de financiële positie van CCC. Vermeld wordt dat dit (financiële) risico in de eerste 10 jaar beperkt wordt door met DSM afspraken te maken met betrekking tot huurgarantie. 'Het strategische risico van een vertrek van DSM blijft echter. In de loop van de tijd zal echter de impact van dit risico verminderen omdat de relatieve omvang van DSM in het totaal van de campus zal afnemen wanneer de groei van de campus voornamelijk door niet DSM partijen gerealiseerd wordt.'
Tot slot wordt vermeld dat een vertrek van bijvoorbeeld Lanxess of Sabic vergelijkbare gevolgen heeft, maar de impact zowel strategisch als financieel minder groot zal zijn.

In de BR wordt aangegeven dat voor het in kaart brengen en beheersbaar maken van de risico's een aantal checks/validaties is uitgevoerd door externe partijen op deelgebieden van het Masterplan. In de BR worden de belangrijkste risico's vanuit provinciaal oogpunt en per risico beheersmaatregelen weergegeven (zie volgende tabel).

Tot slot wordt aangegeven dat deze risico's en de omgang daarmee in het projectteam periodiek worden besproken.

Risico's Campusontwikkeling	Beheersmaatregelen
Overschrijding budget M&BD	• Instellen RvC die het management en hiermee de financiën van de Ontwikkelingsmaatschappij controleert. • Het masterplan geeft een raming van de uitvoeringskosten. De kosten worden beheerst middels een begrotings- en realisatiecyclus. Jaarlijks wordt een begroting opgesteld door de Ontwikkelingsmaatschappij. Deze begroting wordt vastgesteld door de RvC. Periodiek moet de directeur rapporteren over de werkelijk gemaakte kosten en de verplichtingen die in de toekomst aangegaan worden.
Consortiumpartner beëindigd samenwerking voordat het concept volwassen is.	• In de Vaststellingsovereenkomst Chemelot Campus is vastgelegd dat het voor de consortiumpartijen, gedurende een periode van 10 jaar na ondertekening van deze overeenkomst, niet mogelijk is om de samenwerking te beëindigen.

De directie van de Chemelot Campus BV heeft in december 2012 een strategisch implementatieplan uitgewerkt (Chemelot Campus Strategy Study) waarin een SWOT- en risicoanalyse zijn opgenomen.

In de tweede en derde VR aan PS (februari 2014, respectievelijk november 2014) wordt opgemerkt dat in de BR (maart 2012) de risico's op hoofdlijnen zijn benoemd en deze via interne en externe analyses verder zijn uitgewerkt in strategische, operationele en financiële risico's. Deze risico's, zo wordt vermeld, zullen worden gedeeld met de directie van de Chemelot Campus BV, zodat de benodigde beheersmaatregelen getroffen kunnen worden. Het betreft de volgende risico's en beheersmaatregelen.

Strategische risico's	Beheersmaatregelen
Is de campusorganisatie op termijn winstgevend, zelfvoorzienend en succesvol?	Chemelot Campus BV bouwt een professionele organisatie op. Chemelot BV is voldoende geëquipeerd op vastgoedmanagement.
Provincie blijft betrokken bij de Chemelot Campus BV.	Door het uitvoeren van actief aandeelhouderschap wordt de voortgang van de BV nauwlettend gevolgd. Verder is er aandacht voor voldoende sturing op de exit strategie van de Provincie.
Doelstelling van 1.000 FTE extra kenniswerkers wordt niet bereikt.	Sturing op indicatoren.
Aanzienlijk reputatierisico is er aanwezig voor de Provincie bij de verbintenis aan dit project.	Communicatieplan en gezamenlijke input.
Operationele risico's	Beheersmaatregelen
Verschillende rollen en menging door Provincie.	Heldere organisatie en transparante communicatie.
Excellent, als in doelstelling geformuleerd,	CEO is aangesteld.

vestigingsklimaat met open innovatie wordt niet bereikt:	Reputatiemetingen over o.a. tevredenheid bij bestaande en nieuwe bewoners.
• in bestaande bedrijvigheid.	'Place to be' creëren middels community-building.
• in nieuwe bedrijvigheid.	Acquisitie/ambitie realiseren. Aantrekkelijk vestigingsklimaat op campus realiseren.
• in de valorisatie tussen 2 campussen.	Samenwerking in onderzoekprogramma's realiseren.
Studenten blijven niet behouden voor de regio.	Acquisitie en marketingplan. Behouden van intellectueel Property ondanks open campus.
Financiële risico's	Beheersmaatregelen
M&BD middelen van € 15 miljoen zijn ontoereikend. Groei- en exploitatieresultaat wordt niet gehaald.	De meerjarenprognose voor M&BD gereserveerde middelen ligt lager dan de gevormde reserve, waardoor voldoende dekking voor de 10-jaarsperiode aanwezig lijkt. Uitwerken van valorisatie- en acquisitieplannen.

Tot slot wordt opgemerkt dat de belangrijkste beheersmaatregelen aan de orde worden gesteld/gemonitord in de AVA, de RvC en in de Vergadering van Vennoten (VvV) en monitoring verder plaatsvindt middels kwartaalrapportages van de Chemelot Campus BV.

In het Directiereglement Chemelot Campus BV (d.d. 24 november 2012) wordt onder meer tot taak van de statutaire directie gerekend:

- de inventarisatie en het management van de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten van de vennootschap en
- het zorgen voor goed werkende interne risico beheersings- en controlesystemen waaromtrent tevens wordt gerapporteerd in het jaarverslag.

3.2.2 Beheersen

Informatiebeheersing

Vóór iedere (geplande, dan wel extra) AVA ontvangt de provincie de agenda en bijbehorende stukken van de betreffende vergadering.

De provincie heeft bedongen dat ze deze stukken minimaal 2 weken voor de laatste GS-vergadering voorafgaande aan de AVA ontvangt.

Om tot een zorgvuldige besluitvorming te kunnen komen worden de stukken door het ambtelijk kernteam Chemelot Campus getoetst op tijdigheid en volledigheid.

Vervolgens worden de stukken door het kernteam inhoudelijk beoordeeld en voorzien van een advies aan GS (weergegeven in een nota voor GS) met het doel om als aandeelhouder tijdens de AVA standpunten in te kunnen nemen. Behandelde stukken tijdens AVA's/vergaderingen van de RvC en/of VvV's (niet uitputtend), die voorzien zijn van advies van het kernteam (en waarvan het

advies ook is ingebracht door de vertegenwoordiger van de provincie in de AVA⁷):

- Directiereglement Chemelot Campus BV;
- Directiereglement Chemelot Campus Vastgoed CV;
- Procuratieregeling en interne autorisatieregeling;
- Honorering leden RvC;
- Strategie update's;
- Ondernemersplan 2013-2016 (businessplan, budget 2013, formatie 2013, investeringsplan en financieringsplan);
- Financiering Chemelot Campus Vastgoed CV (base case, accelerated case);
- Kwartaalrapportages 1 t/m 3 2013 Chemelot Campus;
- Projectvoorstellen (ter goedkeuring);
- Financieel Jaarverslag 2012 Chemelot Campus BV en Chemelot Campus Vastgoed CV (Jaarstukken en Accountantsverklaring);
- Investeringsplan Chemelot Campus Vastgoed CV;
- Rentebesluit additioneel kapitaal Chemelot Campus - Provincie Limburg
- Jaarstukken 2013 (Jaarverslag, jaarrekening en toelichting op de jaarrekening Chemelot Campus BV, jaarverslag, jaarrekening en toelichting op de jaarrekening Chemelot Campus Vastgoed CV, accountantsverslag);
- Jaarplan 2014, begroting 2014 Chemelot Campus BV en Chemelot Campus Vastgoed CV;
- Kwartaalrapportages 1 t/m 3 2014;
- Budget 2015 voor Chemelot Campus BV en Chemelot Vastgoed CV;
- Jaarstukken 2014 (Jaarverslag, jaarrekening en toelichting op de jaarrekening Chemelot Campus BV, jaarverslag, jaarrekening en toelichting op de jaarrekening Chemelot Campus Vastgoed CV, accountantsverslag);

Vergaderingen AVA:

- 24 oktober 2012 (voorafgaand aan de AVA heeft de vergadering van de RvC plaatsgevonden en direct na de AVA de VvV van Chemelot Campus Vastgoed CV);
- 5 december 2012;
- 24 januari 2013 (direct na de AVA heeft de VvV van Chemelot Campus Vastgoed CV plaatsgevonden);
- 12 juni 2013 (direct na de AVA heeft de VvV van Chemelot Campus Vastgoed CV plaatsgevonden);

⁷ Chemelot Participaties BV, vertegenwoordigd door een directeur van de provincie en/of de verantwoordelijk portefeuillehouder, waarbij deze steeds gemachtigd zijn door de CdK. De overige leden van de AVA zijn DSM Nederland BV, vertegenwoordigd door dhr. A. Brouwer, UM Holding BV, vertegenwoordigd door dhr. J. Cobbenhagen en Chemelot Campus BV, vertegenwoordigd door dhr. B. Litjens (voorzitter RvC).

- 12 september 2013 (gezamenlijke vergadering AVA/RvC Chemelot Campus BV en VvV Chemelot Vastgoed CV);
- 19 december 2013 (direct na de AVA heeft de VvV van Chemelot Campus Vastgoed CV plaatsgevonden);
- 27 maart 2014 (direct na de AVA heeft de VvV van Chemelot Campus Vastgoed CV plaatsgevonden);
- 16 mei 2014 (gecombineerde telefonische informele vergadering van de RvC en de AVA van de Chemelot Campus BV en de VvV van de Chemelot Campus Vastgoed CV);
- 1 juli 2014;
- 7 oktober 2014 (schriftelijke goedkeuringsronde);
- 27 november 2014 (direct na de AVA heeft de VvV van Chemelot Campus Vastgoed CV plaatsgevonden);
- 3 april 2015.

Beïnvloedingsmogelijkheden

De Statutenwijziging Chemelot Campus BV (d.d. 19 september 2012) bevat bepalingen met betrekking tot de bevoegdheden van (de leden van) de AVA, op basis waarvan zij invloed kunnen uitoefenen op het functioneren van de BV. Het betreft onder meer een blokkeringsregeling/aanbiedingsplicht van aandelen, afspraken over vaststelling van de waarde van de aandelen bij aanbieding door een aandeelhouder, verplichte afname van aandelen door de overige aandeelhouders, regels over benoeming, schorsing, ontslag van bestuurders en de totstandkoming van besluitvorming.

In de Overeenkomst inzake Chemelot Campus BV (d.d. 26 september 2012) is onder meer vastgelegd dat de aandeelhouders het recht hebben een niet-bindende voordracht te doen voor de benoeming van een Directeur, met dien verstande dat de voor te dragen kandidaat dient te voldoen aan het door hen gezamenlijk opgestelde en goedgekeurde profiel en dat de voor te dragen kandidaat niet in dienst mag zijn bij één van Aandeelhouders.

Ook is in de Overeenkomst bepaald dat elke aandeelhouder het recht heeft een bindende voordracht te doen voor de benoeming van één commissaris.

Specifiek in het belang van de provincie is eveneens vastgelegd dat de navolgende besluiten en rechtshandelingen van de Directie de voorafgaande schriftelijke instemming van de AVA behoeven:

- het verrichten van vastgoed gerelateerde investeringen indien deze niet voldoen aan de door Aandeelhouders vooraf vastgestelde randvoorwaarden, dan wel indien deze de begrote investeringen te boven gaan, waarbij Chemelot Participaties BV (CP)⁸ een vetorecht heeft;

⁸ De provincie is 100% aandeelhouder van deze BV.

- een beroep doen op het leegstandsfonds indien niet voldaan wordt aan de door Aandeelhouders vooraf vastgestelde randvoorwaarden, waarbij CP een beslissende stem heeft.

Artikel 7 van de Overeenkomst bevat specifieke bepalingen met betrekking tot de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de aandeelhouders.

Conform artikel 9, lid 2 is de AVA en iedere afzonderlijke Aandeelhouder, alsmede de RvC en iedere afzonderlijke Commissaris, voorts gerechtigd om een onderzoek uit te voeren betrekking hebbende op de bedrijfsvoering en de administratie van de Vennootschap.

Verder bevat de Overeenkomst, als het om beïnvloedingsmogelijkheden gaat, bepalingen over het dividendbeleid, de financiering van de vennootschap, de overdracht van aandelen, bezwaren van aandelen en beëindiging samenwerking.

Tot slot zijn de juridische bevoegdheden van het bestuur vastgelegd in afzonderlijke directiereglementen:

- Directiereglement Chemelot Campus BV;
- Directiereglement Chemelot Campus Vastgoed CV.

3.2.3 Toezicht

Raad van Commissarissen

In het Businessplan Chemelot Campus Consortium (21 december 2011) wordt vermeld dat de RvC zal bestaan uit een voorzitter en 3 overige leden die zowel functionele kennis, als kennis van de Triple Helix bezitten.

Aan de voorzitter worden de volgende eisen gesteld.

Hij/zij moet:

- beschikken over reguliere eigenschappen van een voorzitter zoals ruime bestuurlijke ervaring, ervaring met verander- en procesmanagement en kwaliteiten zoals gezaghebbendheid, bindend vermogen en dergelijke;
- ruime ervaring hebben met innovatie (met betrekking tot kennis zowel als business) en valorisatie als bestuurder van een grote internationale R&D-intensieve onderneming;
- herkenbaar zijn in de Triple Helix domeinen. De commissarissen met een inhoudelijke portefeuille maar ook de sleutelfiguren in de drie domeinen (onderwijs, overheid en ondernemers) moeten zich in de voorzitter herkennen. Herkenbaarheid en draagvlak in wetenschap en onderzoek, in R&D-intensieve industrie én in het openbaar bestuur zijn essentieel voor de voorzitter.

Met betrekking tot de overige drie leden van de RvC wordt opgemerkt dat zij moeten beschikken over ervaring en inzicht in de domeinen Onderwijs/Kennis, Overheid en Onderneming.

De commissaris met een referentie naar het domein Onderwijs en Onderzoek moet:

- beschikken over kennis van de focusgebieden (material sciences en life/health sciences) en over inzicht in mogelijke verbindingen tussen beide focusgebieden;
- naast wetenschappelijk aanzien ook in staat zijn de verbinding te leggen met het domein 'Onderneming' teneinde de valorisatie aspecten vanuit Onderwijs en Onderzoek naar business te kunnen duiden;
- nadrukkelijk bestuurlijke ervaring in te brengen om de rol van toezichthouder en strategisch adviseur goed te kunnen invullen.

De commissaris met een referentie naar het domein Overheid moet:

- ervaring hebben met en inzicht in de bijzondere positie van de publieke partijen in de campusontwikkeling. Deze bijzondere positie komt tot uitdrukking in zaken als transparantie, maatschappelijke en politieke verantwoording én een rechtmatige en sobere besteding van publieke gelden;
- in de rol van toezichthouder ruime en recente bestuurlijke ervaring hebben in het publieke domein, maar mag vanwege de noodzakelijke afstand en onafhankelijkheid niet meer actief zijn in een publieke functie;
- de relevante netwerken in Den-Haag en Brussel ontsluiten zodat de ontwikkeling van de beide Zuid-Limburgse campussen financieel en beleidsmatig optimaal wordt gefaciliteerd.

De commissaris met een referentie naar het domein Onderneming moet

- kennis van en ervaring hebben met financieringsvraagstukken waaronder onder andere venture capital;
- (financieel) strategisch inzicht én bestuurlijke ervaring hebben;
- in staat zijn om het runnen van een onderneming te kunnen bewaken.

De aandeelhouders van Chemelot Campus BV hebben op 1 september 2012 de heer B. Litjens tot voorzitter van de RvC benoemd.

In artikel 18 van de statuten(wijziging) van de Chemelot Campus BV (d.d. 19 september 2012) zijn (algemene) regels over benoeming, schorsing en ontslag van de voorzitter en overige leden van de RvC opgenomen, evenals bepalingen over de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de RvC.

In de Aandeelhoudersovereenkomst (d.d. 26 september 2012) zijn in artikel 6 nadere regels opgenomen met betrekking tot de RvC.

Zo wordt aangegeven dat de navolgende commissarissen zullen worden benoemd:

- a) commissaris A, benoemd door de Aandeelhouders, tevens voorzitter;
- b) commissaris B, op voordracht van MUH;
- c) commissaris C, op voordracht van CP (provincie);

d) commissaris D, op voordracht van DSM.

De volgende personen zijn voorgedragen en benoemd:

- commissaris B: de heer. A. Postema (namens UM)⁹;
- commissaris C: de heer M. Verhagen (namens de provincie);
- commissaris D: de heer A. Nicolai (namens DSM);

Naast bepalingen over de benoeming en waarborging van de onafhankelijkheid van de aan te stellen commissarissen zijn in de Aandeelhoudersovereenkomst bepalingen opgenomen over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de RvC en de informatieverstrekking door de directie aan de RvC zodat zij hun taken naar behoren kunnen vervullen.

Voor een overzicht van documenten die in de RvC aan bod zijn gekomen wordt verwezen naar het overzicht van behandelde stukken vermeld in paragraaf 3.2.2 onder 'Informatiebeheersing'.

Met betrekking tot de verslagen van vergaderingen van de RvC hebben betrokkenen van de provincie bij de Chemelot Campus aangegeven dat de provincie deze niet ontvangt. Opgemerkt is dat de provincie daarvoor bewust heeft gekozen om geen 'vermenging' van functies tussen AVA en RvC te bewerkstelligen. Daarom heeft de provincie er ook voor gekozen om een externe namens de provincie te benoemen in de RvC (Verhagen). Wel, zo hebben de geïnterviewden aangegeven, voert de AVA één keer per jaar overleg met de voorzitter van de RvC en brengt deze daarnaast, in zijn rol van voorzitter van de AVA, in de reguliere AVA's belangrijke punten in die in de RvC zijn gedeeld. De geïnterviewden zijn van mening dat de provincie op deze manier voldoende op de hoogte is/wordt gesteld van het reilen en zeilen van de RvC.

Van een evaluatie van de leden van de RvC op hun functioneren is (vooralsnog) naar zeggen van de geïnterviewden, geen sprake geweest.

3.2.4 Verantwoorden

Afleggen van rekenschap achteraf

Zoals uit de voorgaande paragrafen kan worden afgeleid overlegt de directie van de Chemelot Campus BV jaarlijks aan de RvC, AVA en VvV de jaarstukken van het betreffende boekjaar van de BV en CV, vergezeld van accountantsverklaringen. Daarmee legt het bestuur (formeel) verantwoording af over de mate waarin de doelen worden bereikt, de daarvoor geleverde prestaties en de (rechtmatigheid en doelmatigheid) van inzet van financiële middelen. Gedurende het jaar worden de RvC, AVA en VvV geïnformeerd over

⁹ De heer Postema heeft per 31 december 2013 zijn functie in de RvC vacant gesteld. Deze vacature is vervolgens op voordracht van de UM ingevuld door de heer N. Bos.

de voortgang middels kwartaalrapportages, investeringsplannen en financieringsplannen. Verantwoording over het gevoerde beleid/bestuur/governance vindt onder meer plaats door middel van geactualiseerde ondernemingsplannen/businessplannen, 'strategie updates' en dergelijke.

Dialog

Tijdens vooraf (formeel) geplande vergaderingen de RvC, AVA en VvV en, indien daar behoefte aan is, tussentijds (informeel) overleg vindt (al dan niet aan de hand van de hiervoor genoemde verantwoordingsinformatie) discussie/afstemming plaats tussen de aandeelhouders en de directie van de Chemelot Campus BV over het reilen en zeilen van de BV, te nemen besluiten en de (financiële) gevolgen/risico's hiervan, naleving van afspraken en dergelijke.

3.3 Governance Chemelot Vastgoed CV

3.3.1 Sturen

Doelen

In het Masterplan Consortium Chemelot Campus 2010-2020 is met betrekking tot het Vastgoed de volgende doelstelling opgenomen:
'Het realiseren van state of the art gebouwen van voldoende omvang om 2000 kenniswerkers te huisvesten en voorzieningen die een open innovatiecultuur bevorderen.'

Voor het vastgoed is er op basis van het groeiscenario/base case scenario een vertaling gemaakt naar het benodigde aantal vierkante meters, om (groei van) bestaande en nieuwe bewoners te kunnen accommoderen.

In het Masterplan worden de volgende categorieën onderscheiden:

1. Nieuw door het consortium te ontwikkelen vastgoed ter accommodatie van nieuwe bewoners ca. 40.000m² (kantoren, laboratoria en hallen).
2. Bestaand en door het consortium te ontwikkelen vastgoed voor algemeen gebruik (Networkplaza, toegangsloge) ca. 6500m².
3. Bestaand vastgoed in gebruik bij derden ca. 25.000m² (zijnde niet DSM).
4. Bestaand vastgoed thans en in de toekomst in gebruik bij DSM ca. 40.000m².
5. Bestaand vastgoed bestemd voor sloop (eigendom en verantwoordelijkheid van DSM).

Opgemerkt wordt dat het CCC eigenaar en exploitant is van de gebouwen genoemd onder de punten 1 tot en met 3 en daarnaast het recht heeft verkregen om de gebouwen genoemd onder punt 4 te exploiteren. Voor dit recht betaalt het CCC een vaste vergoeding aan DSM van € 4.300.000,00 per jaar.

Het CCC heeft het eigendom en het recht van exploitatie van DSM overgenomen voor een aankoopbedrag van € 20 miljoen.

In het Businessplan is een investeringsprogramma uitgewerkt om het vastgoed scenario (bestaande business en nieuwbouw) in de periode 2010 - 2019 te realiseren, ten bedrage van € 72,5 miljoen. Dit bedrag is inclusief de aankoopprijs van € 20 miljoen. Het benodigde Eigen Vermogen is berekend op €17,2 miljoen. Daarbij is uitgegaan van een verhouding Vreemd Vermogen/Eigen Vermogen van 70%/30%.

Het vastgoed en de exploitatie daarvan zijn ondergebracht in de Vastgoed CV. Binnen deze CV is ook een leegstandsfonds (totaal € 7,5 miljoen) ondergebracht, waaruit (eventuele) exploitatietekorten worden afgedekt¹⁰. Voorts wordt in het Businessplan (en het Uitwerkingsvoorstel Campussen, d.d. 10 januari 2012) opgemerkt dat in de CV deelnemen de provincie, DSM en de UM/MUMC+ in de verhouding van respectievelijk 80%-10%-10%. Deze verhouding geldt zowel voor het eigen vermogen, het leegstandsfonds als de afrekening bij verkoop of liquidatie. Tot slot wordt vermeld dat naast de inbreng in het Eigen Vermogen (80% = € 13,8 miljoen) en de storting in het leegstandsfonds (80% = € 6 miljoen) bij de provincie een achtergestelde lening wordt aangetrokken met een maximum van € 20 miljoen, af te roepen in tranches van minimaal 1 jaar.

In de BR Chemelot Campus (januari 2012) wordt aangegeven dat voor het meten van de vastgoeddooelstelling teruggevallen moet worden op het jaarverslag van de Chemelot Campus. Opgemerkt wordt 'De verslaglegging wordt meegenomen bij het oprichten van de Chemelot Campus BV. De indicatoren moeten nog vastgesteld worden maar zullen financiële indicatoren uit het jaarverslag zijn'.

Voorts wordt in de eerst VR (maart 2013) opgemerkt dat voor het meten van de vastgoeddooelstelling teruggevallen wordt op de realisatie van het op te stellen strategisch plan, specifieke rapportages en het jaarverslag van de Chemelot Campus. Verder wordt aangegeven dat belangrijke indicatoren, om na te gaan of de vastgoedinvesteringen en -doelstellingen goed beheerst worden, zijn het op te stellen en het na te leven Investeringsreglement en onttrekkingsverzoeken uit het leegstandsfonds.

Tot slot wordt aangegeven dat monitoring in ieder geval plaats zal vinden op basis van de volgende indicatoren:

- De onttrekking uit het leegstandsfonds gedurende 10 jaar;
- De mate van en het tempo van gebruikmaking van de achtergestelde lening van € 20 miljoen;

¹⁰ Het leegstandsfonds is uiteindelijk gemaximeerd tot € 5 miljoen in verband met staatssteunregels vanuit de Europese Unie.

- De stand van de investeringen ten opzichte van het Businessplan 2012 inclusief mutaties tussentijds;
- De leegstand in m2 gebouwen.

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

De Chemelot Campus BV is de beherend vennoot van de Chemelot Campus Vastgoed CV. Tijdens de vergadering van 24 januari 2013 hebben de vennoten¹¹ het 'Reglement van de Beherend Vennoot van de Chemelot Campus Vastgoed CV' vastgesteld. Dit reglement bepaalt hoe de Chemelot Campus BV haar rol als beherend vennoot van de CV dient te vervullen. Ingegaan wordt op de bevoegdheden van de Beherend Vennoot en de rechtshandelingen waarvoor de Beherend Vennoot de voorafgaande schriftelijke toestemming nodig heeft van de overige vennoten.

Inhoud en frequentie rapportages en overlegstructuur

In het Reglement van de Beherend Vennoot van de Chemelot Campus Vastgoed CV is opgenomen dat de Beherend Vennoot per kwartaal een voortgangsrapportage dient op te stellen waarin onder andere de stand van zaken met betrekking tot werkzaamheden van de Vennootschap wordt vermeld. Aangegeven wordt dat deze voortgangsrapportages ter goedkeuring worden voorgelegd aan de VvV en de Vennoten het recht hebben de rapportages te gebruiken ter verantwoording naar eigen besluitvormende organen. Voorts wordt aangegeven dat de Beherend Vennoot jaarlijks een budget, investerings- en financieringsplan dient op te stellen en door de RvC, AVA en VvV dient te laten accorderen.

Verder wordt aangegeven dat, om alle partijen slagvaardig en gericht te betrekken bij en inzicht te geven in de randvoorwaarden die aandeelhouders aan hun goedkeuring op voorgelegde investeringsbeslissingen zullen stellen, is besloten een voor alle partijen geldend en transparant investeringskader op te stellen. Aan de hand van dit kader toetsen de aandeelhouders de investeringen op doelmatigheid, risicobeheersing (kostenbeheersing, leegstandsrisico, financiering/liquiditeit), duurzaamheid en wet- en regelgeving. Deze aspecten moeten door de directie van Chemelot Campus BV in het op te stellen investeringsvoorstel worden toegelicht.

Overlegstructuur

Zie voor de overlegstructuur paragraaf 2.2.1 (hetzelfde als bij de Chemelot Campus BV).

¹¹ De commanditaire vennoten DSM Nederland BV en UM Holding BV, de provincie Limburg en de Chemelot Campus BV.

Omgang met (financiële)risico's

Naast de drie aan groei gerelateerde risico's worden in het Businessplan Chemelot Campus 2010-2020 als risico's met betrekking tot het vastgoed onderscheiden:

- Het risico dat de ingerekende externe financiering bij externe vermogensverschaffers of de provincie niet voor de benodigde bedragen dan wel tegen de ingerekende condities mogelijk blijkt. Hierdoor zal CCC ofwel niet in staat zijn haar volledige nieuwbouw programma te realiseren ofwel in financiële problemen raken indien de externe financieringen tegen (te) ongunstige condities worden aangegaan. Opgemerkt wordt dat een alternatief scenario is doorgerekend waarbij de condities waaronder financiering kan worden aangetrokken minder gunstig zijn dan in het basisscenario. Daaruit blijkt dat het realiseren van de ambities mogelijk blijft, mits een achtergestelde lening beschikbaar is voor minimaal € 12,5 miljoen. Geconcludeerd wordt dat door een achtergestelde lening van € 20 miljoen achter de hand te hebben het mogelijk is om de doelstellingen en ambities te realiseren ook als andere externe financiers nog ongunstigere voorwaarden stellen dan is doorgerekend in het alternatieve scenario. Een andere mogelijkheid die wordt genoemd is het bijstellen van de (groei) ambities in zowel aantallen als snelheid en daarop de bouwplannen aan te passen. Dit zou leiden tot een tragere of kleinere groei maar groei blijft mogelijk.
- Het risico dat de betaalde aankoop prijs niet terugverdiend kan worden uit de exploitatie van de gebouwen in eigendom en de exploitatie van de campus. Redenen kunnen zijn dat de gehanteerde parameters niet juist blijken te zijn als gevolg van ofwel verkeerde aannames of niet gesignaleerde gebreken in gebouwen, of dat de exploitatietermijn korter is dan de 20-jaars periode waarop de prijs voor de overname gebaseerd is. Om dit risico te beperken, zo wordt vermeld, wordt een 'hardship' clause opgenomen in de overeenkomst met DSM.

In de BR Chemelot Campus worden de belangrijkste risico's vanuit provinciaal oogpunt met betrekking tot vastgoed en per risico beheersmaatregelen weergegeven (zie onderstaande tabel). Deze risico's en de omgang daarmee, zo wordt vermeld, worden in het projectteam (kernteam) periodiek besproken.

Risico's Vastgoed	Beheersmaatregelen
Exploitatietekorten als gevolg van leegstand	• De exploitatiemaatschappij wordt gescheiden van de eigendomsmaatschappij. Ten gevolge van veel onbestendige huurcontracten wordt een langdurige huurovereenkomst afgesloten tussen deze beide maatschappijen. • Het inrichten van een leegstandsfonds dat gefinancierd wordt met subsidiegelden. • Het naar behoefte bouwen van een aantal kleinere gebouwen. • Streven naar langdurige huurcontracten.

Het aandeel vreemd vermogen kan tegenvallen	• Versneld afschrijven van investeringen
Het gekozen financieringsmodel zoals dat is gehanteerd	• Door vastgoeddeskundigen zijn rekenmodellen opgesteld en bijbehorende voorwaarden geformuleerd. • Validaties van de door DSM aangereikte gegevens als input voor de rekenmodellen. • Validatie door financiële instellingen met betrekking tot het gekozen financieringsmodel en Uitgangspunten.

In de eerste, tweede en derde VR aan PS zijn de volgende risico's en beheersmaatregelen opgenomen met betrekking tot het vastgoed.

Risico's Vastgoed	Beheersmaatregelen
Vastgoed en infrastructuur EV van € 14 miljoen. Ontstaan exploitatietekort ten gevolge van leegstand?	• Adequate monitoring van de uitputting van het gevormde leegstandsfonds. • Investeringskader en cashflowschema.
Leegstandsfonds van € 6 miljoen en versnelde uitputting van de middelen	• Adequate monitoring van de uitputting van het gevormde leegstandsfonds. • Investeringskader en cashflow schema.
Achtergestelde leningsfaciliteit van € 20 miljoen wordt niet terug betaald.	• Het periodieke beoordelen van tussentijdse cijfers en jaarrekeningen teneinde het debiteurenrisico van de lening te beperken. • Leningsovereenkomst met voorwaarden

3.3.2 Beheersen

Informatiebeheersing

Zie voor informatiebeheersing (en beïnvloedingsmogelijkheden) paragraaf 2.2.2.

Beïnvloedingsmogelijkheden

De provincie is, middels de CP BV, voor 33⅓ % aandeelhouder van de Chemelot Campus BV en is de belangrijkste verstrekker van risicodragend vermogen als het om investeringen in vastgoed gaat (Chemelot Campus Vastgoed CV: 80%-10%-10%).

In het 'Investeringskader nieuwbouw/bestaand gebouw voor aanvraag besluitvorming Chemelot Campus BV' (d.d. 29 juni 2012) wordt opgemerkt dat de provincie bij investeringsbeslissingen in vastgoed in de Chemelot Vastgoed CV, gegeven haar positie als voornaamste financier en risicodragers, een doorslaggevende stem- veto - heeft bedongen.

3.3.3 Toezicht

De Chemelot Campus Vastgoed CV wordt beheerd door de Chemelot Campus BV. Op deze manier is ook het toezicht geregeld met een RvC (zie hiervoor paragraaf 2.2.3).

De samenstelling van de Vergadering van Vennoten Chemelot Campus Vastgoed CV is als volgt:

- Provincie Limburg¹²
- DSM Nederland BV - A. Brouwer
- UM Holding BV - J. Cobbenhagen
- Chemelot Campus BV - B. Kip

3.3.4 Verantwoorden

Zie paragraaf 2.2.4.

3.4 Informatievoorziening aan PS

Statenvoorstel Chemelot Campus Sittard Geleen, januari 2011

In het Statenvoorstel 'Chemelot Campus Sittard Geleen' (d.d. 4 januari 2011) worden PS uitgenodigd conform artikel 158 lid 2 van de Provinciewet hun wensen en bedenkingen kenbaar te maken ten aanzien van het nog op te richten en uit te werken CV/BV-construct ten behoeve van de ontwikkeling van de Chemelot Campus.

In de bijbehorende bijlage 'Juridische aspecten' wordt opgemerkt: 'Nadat uw Staten uw wensen en bedenkingen hebben kenbaar gemaakt zal het beoogd samenwerkingsconstruct nog volledig moeten worden uitgewerkt. Dat betekent dat er om te beginnen een samenwerkingsovereenkomst zal worden aangegaan tussen de betrokken partijen. Verder zullen andere noodzakelijke juridische documenten worden opgesteld waaronder een CV-overeenkomst, statuten van de beherend vennoot, een aandeelhoudersovereenkomst, statuten van de provincie commandiet et cetera. In deze documenten zal ook de beoogde bestuursstructuur (taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden) worden uitgewerkt.'

Met betrekking tot de wens van PS om voorafgaand aan de vergadering in het kader van de Regeling Grote Projecten een BR te ontvangen wordt in het Statenvoorstel het volgende opgemerkt: 'In artikel 4 van de Regeling is aangegeven dat de controlecommissie uitgangspunten voor de controle van een

¹² In de Vergadering van Vennoten machtigt de Provincie (telkens) iemand om namens de provincie haar te vertegenwoordigen in de vergadering, zijnde de portefeuillehouder, dan wel een lid van de directie.

project vaststelt. De uitgangspunten vormen vervolgens de basis voor de door GS op te stellen BR. De uitgangspunten op basis waarvan de BR opgesteld moet worden zijn echter nog niet vastgesteld. Voorstel is om gezien het complexe karakter van dit project na besluitvorming van PS over dit project de uitgangspunten voor de op te stellen BR en VR(s) conform de regeling grote projecten in afstemming met de controlecommissie te formuleren.'

PS hebben in hun vergadering van 10 en 11 februari 2011 ingestemd met het Statenvoorstel. Daarbij hebben ze onder meer de volgende wensen en bedenkingen kenbaar gemaakt:

- informatievoorziening naar PS (procesbeschrijving met daarin beschrijving rol PS, beslismomenten, actuele informatie bij vertraging);
- volg de aanbeveling van de Zuidelijke Rekenkamer op naar aanleiding van het rapport besluitvormingsproces Essent provincie Noord-Brabant met betrekking tot toekomstige transacties en kom tot instelling van een governance code;
- dit project dient te vallen onder de regeling Grote Projecten.

Als bijlagen bij het Statenvoorstel waren onder meer gevoegd het Masterplan 2010-2020 van het Consortium Chemelot Campus, de notitie Chemelot Campus stand van zaken Vastgoeddeel en de notitie Juridische aspecten.

Sonderende notitie Scope basisrapportage Chemelot Campus/MHC, september 2011

In de vergadering van de Controlecommissie (CC) van 6 september 2011 is gesproken over de scope van de BR voor de Chemelot en de Maastricht Health Campus (Brains Unlimited). De CC heeft ermee ingestemd dat in de BR ingegaan wordt op:

- de Campusorganisatie (marketing en Business development, lobby);
- het Leegstandsfonds en vastgoed;
- onderwijs (master of science);
- toekomstige individuele Projecten die niet revolverend zijn (bijv. Drugs Discovery, R&D enabling).

De basisrapportage Maastricht Health Campus dient betrekking te hebben op:

- het project Brains Unlimited;
- toekomstige individuele projecten die niet revolverend zijn (zoals telematic, CVC, PTC)

Verder is overeengekomen dat de scope zowel de Chemelot Campus als de MHC dient te omvatten.

De BRs dienen te worden uitgewerkt op basis van de Regeling Grote Projecten 2009. Dit betekent dat in ieder geval gerapporteerd dient te worden over:

- a. de doelstelling(en) van het project;

- b. een overzicht van de besluitvormingsmomenten en de betrokkenheid van PS daarbij;
- c. de reikwijdte van het project;
- d. de planning in de tijd van het project;
- e. de financiën van het project;
- f. de aan het project verbonden risico's;
- g. de wijze waarop het project zal worden beheerst en beheerd;
- h. alle overige informatie die het project raakt en waarvan redelijkerwijs kan worden verondersteld dat deze informatie noodzakelijk is voor de uitoefening van de controlerende taak van PS.

Informatieve notitie ontwikkelingen Chemelot Campus te Geleen, september 2011

In een notitie van GS aan PS over de voortgang van de belangrijkste ontwikkelingen rond de Chemelot Campus (d.d. 27 september 2011) wordt onder meer opgemerkt dat in de CC (d.d. 6 september 2011) nadere afspraken zijn gemaakt over de scope van de BR in het kader van de regeling grote projecten. 'In de toekomst zult u vooral via die rapportagelijijn geïnformeerd worden.'

Vooruitlopend daarop wordt in de notitie onder meer ingegaan op de juridische structuur van de Chemelot Campus. Aangegeven wordt dat deze inmiddels grofmazig is uitgewerkt en een verfijning van het model plaatsvindt waarbij ook de relatie tussen de twee campussen (Chemelot en Maastricht Health Campus) uitgewerkt wordt. Verwacht wordt dat hierover begin oktober een besluit genomen kan worden. Daarnaast wordt vermeld dat een uitwerking van de werving en selectieprocedure voor de RvC heeft plaatsgevonden. 'Zodra het governancemodel is vastgesteld kan de werving en selectie gestart worden.'

Over het Vastgoed wordt onder meer opgemerkt dat vastgoeddeskundigen gestart zijn met onderzoek en beoordeling van de waarde van bestaand vastgoed van DSM, waarbij ook de juridische vorm van samenwerking, de staatssteunaspecten en het businessmodel aan de orde komen.

Statenvoorstel Campussen Zuid-Limburg (d.d. 10 januari 2012)

Het Statenvoorstel Campussen Zuid-Limburg betreft onder meer de uitwerking van het Masterplan 2010-2020 in het Businessplan Chemelot Campus.

In het Statenvoorstel zelf wordt aangegeven dat de uitwerking van de juridische documenten aangaande de diverse vennootschapsrechtelijke constructen in het eerste kwartaal van 2012 zal plaatsvinden. Daarbij wordt aandacht geschonken aan de corporate governance, de statuten, aandeelhoudersovereenkomsten en eventuele directiestatuten 'teneinde de belangen van de provincie optimaal te behartigen en veilig te stellen een en ander in lijn met de provinciale kadernota's.'

Onder het kopje 'Verdere planning, procedure en uitvoering' wordt aangegeven dat het College van GS, de Raden van Bestuur van DSM en de UM/MUMC+ in het eerste kwartaal 2012, rekening houdend met de door PS gemaakte wensen en bedenkingen, de definitieve akte van oprichting laten opstellen. De BV zal vervolgens, na goedkeuring van het Ministerie van BZK formeel van start gaan. Uiterlijk 30 juni 2012 of zoveel eerder als mogelijk zullen de activiteiten (vooruitlopend op de feitelijke goedkeuring) van de BV worden opgestart.

In het bij het Statenvoorstel behorende 'Uitwerkingsvoorstel Campussen' (d.d. 10 januari 2012) wordt onder meer ingegaan op de ontwikkelingen sinds februari 2011.

Wat de Chemelot Campus betreft is een Vaststellingsovereenkomst getekend op 25 april 2011 en een Participatieovereenkomst in juni/september 2011.

In deze participatieovereenkomst zijn de kaders en uitgangspunten opgenomen waarbinnen de Chemelot Campus BV kan opereren totdat de juridische structuur definitief is vormgegeven.

Over de organisatiestructuur wordt opgemerkt dat hierin ten opzichte van het Masterplan in het Businessplan geen wezenlijke wijzigingen zijn aangebracht. Voor de oprichting van de juridische structuur, zo wordt vermeld, worden de juridische documenten momenteel opgesteld. Tot slot wordt met betrekking tot de governance nog ingegaan op de Exit strategie. 'Bij de uitwerking van het Businessplan is veel aandacht besteed aan de binding van de dragende partijen aan het Consortium. Eerst en vooral hebben de aandeelhouders de intentie uitgesproken dat zij pas zullen uittreden wanneer de structurele levensvatbaarheid van het Consortium is geborgd. Voor de eerste 10 jaren is sprake van een onvoorwaardelijke en juridisch afdwingbare binding. Daarna zullen partijen hun inbreng in beginsel voor telkens vijf jaar continueren. Dit is niet juridisch afdwingbaar maar wel zijn financiële prikkels ingebouwd die niet-verlengen van de inbreng onaantrekkelijk maken. Bovendien zijn met DSM afspraken gemaakt om de financiering van het Consortium veilig stellen voor de niet voorziene situatie dat DSM tussen jaar 11 en 20 zou uittreden.'

Basisrapportage Chemelot en Maastricht Health Campus (4 januari 2012)

In de BR wordt onderscheid gemaakt naar de onderdelen Marketing & Business Development en Vastgoed & Infrastructuur.

Gekeken naar de governance-aspecten wordt in de BR over het onderdeel Marketing en Business Development ingegaan op de doelen van de Chemelot Campus, de wijze waarop de provincie aan deze doelen wil bijdragen en op welke wijze de doelrealisatie zal worden gemeten (indicatoren).

Verder wordt onder het kopje 'Toekomstige besluiten' vermeld dat in de PS-vergadering van 2 maart 2012 het ontwerp besluit betreffende de feitelijke oprichting van de vennootschap Chemelot op de agenda staat. 'PS krijgen de mogelijkheid hun wensen en bedenkingen aangaande de diverse stukken

(statuten van de diverse vennootschappen en akte van oprichting e.d.) kenbaar te maken.’ Vervolgens wordt aangegeven dat PS geen beslissingsbevoegdheid hebben nadat de governancestructuur is opgericht. ‘De portefeuillehouder Financiën is afgevaardigde in de AVA. In de begroting en de jaarrekening van de provincie wordt jaarlijks een paragraaf opgenomen aangaande Verbonden Partijen. De AVA stelt de jaarrekening vast en daarin is de provincie dus vertegenwoordigd door voornoemde portefeuillehouder.’

Onder het kopje ‘Procedure monitoring/inzicht in voortgang’ is opgenomen: ‘Zodra de Campusontwikkelingsmaatschappij operationeel is zal er een periodieke (jaar) begroting opgesteld worden. Middels het jaarverslag en de jaarrekening wordt verslag gemaakt van uitgevoerde activiteiten en geboekte resultaten. Hiermee vindt een permanente evaluatie en bijstelling plaats. Middels voortgangsrapportages wordt verslag gedaan van de verwachte en behaalde groeidoelstelling in FTE.

De financiële verslaglegging zal meelopen in de jaarverslagcyclus van de op te richten ontwikkelingsmaatschappij.’

Verder wordt er in de BR nog ingegaan op de financiën en de bijdrage van de provincie daaraan, de risico’s en beheersing daarvan, de projectorganisatie binnen de provincie en bij de Chemelot Campus.

In het onderdeel dat betrekking heeft op het Vastgoed en de Infrastructuur van de Campusorganisatie worden, als het over governance gaat, dezelfde aspecten aan de orde gesteld.

Onderzoeksrapport bij Basisrapportage Chemelot Campus, januari 2012

In opdracht van de Controlecommissie heeft BMC een onderzoeksrapport opgesteld bij de BR. De BR geeft de situatie per 10 februari 2011 weer, maar is (pas) door GS vastgesteld op 10 januari 2012. De ontwikkelingen die zich in tussentijd hebben voorgedaan zijn in de BR niet meegenomen. Mede hierdoor is in het rapport van BMC sprake van achterhaalde constatering, waaronder het ontbreken van een Businesscase. Bij de behandeling van de BR en het onderzoeksrapport van BMC in de Commissie Economie en Bestuur (27 januari 2012) is dan ook besloten tot het volgende procedurevoorstel.

‘De Statencommissie EB vraagt GS om aanvulling van de BR, (mede) naar aanleiding van het onderzoeksrapport BMC, voorafgaand aan PS behandeling 2 maart. Op basis van de aanvulling door GS beoordeelt de Statencommissie EB of de BR al dan niet vastgesteld kan worden door PS en stelt op basis hiervan het voorstel aan PS verder op.

De aanvullingen betreffen:

- 1) benoemen en analyseren maatschappelijke opgave en vertalen naar SMARTE doelstellingen;
- 2) afweging alternatieven weergeven en onderbouwen.
- 3) aanvullende financiële informatie verstrekken;
- 4) aangeven hoe risico’s worden beheerst;
- 5) governancestructuur beter aangeven, met name voor BRAINS;

- 6) aanvullende informatie over administratieve organisatie en interne controle verstrekken.

Aanvulling Basisrapportage, februari 2012

De aanvullende informatie, voor zover het governance-aspecten betreft, luidt als volgt:

- Benoemen en analyseren maatschappelijke opgave en vertalen naar SMARTE doelstellingen.

Als maatschappelijke opgave wordt vermeld 'het ombouwen van een vrij eenzijdige, op industriële productie gerichte provincie tot een dynamische, innovatieve en ondernemende kenniseconomie.' Wat de doelstellingen betreft zijn GS van mening dat deze SMART zijn geformuleerd, ze zijn geformuleerd in de vorm van aantallen fte's en aantallen bedrijven in 2019.

- Aangeven hoe risico's worden beheerst.

Het risicobeheerssysteem wordt aangescherpt naar aanleiding van de opmerkingen van bureau BMC. In een bijlage zijn de beheersing van risico's en de reeds ingezette bijbehorende risico mitigerende maatregelen opgenomen, gerelateerd aan de door PS ingezette middelen.

- Governancestructuur beter aangeven, met name voor BRAINS.

Voor de Chemelot Campus is gewerkt aan de governance structuur. Op basis van adviezen van Deloitte is gekozen voor een onderscheid tussen Aandeelhouders, Raad van Commissarissen en een CEO. De statuten, aandelenovereenkomsten, verslaglegging et cetera worden momenteel uitgewerkt.

- Aanvullende informatie over de AO/IC.

De AO/IC heeft nadrukkelijk betrekking op de beheersing van het project gezien vanuit de provincie. Deze omvat specifieke regels en procedures en controles. Ook de accountant houdt vanuit haar rol toezicht op de naleving hiervan. Het voert te ver om op detailniveau aan te geven welke exacte AO/IC regels van toepassing zijn. Vanuit de validatierapporten van Ernst & Young, Hinoul en BMC worden aanbevelingen overgenomen over met name het risicomanagement.

PS-besluit Voorstel Campussen Zuid-Limburg en Basisrapportage Chemelot en Maastricht Health Campus, maart 2012

In hun vergadering van 2 maart 2012 spreken alle partijen zich positief uit over de ontwikkeling van de twee Campussen in de provincie (specifiek over het Businessplan Chemelot Campus). Daarbij wordt door een enkele partij wel benadrukt dat het van belang is dat er goede governance- en toezichtstructuren komen en dat die goed worden ingebed. Verder wordt van belang geacht dat PS structureel kunnen zien hoe de projecten zich uitrollen en als daarbij sprake is van falen, PS daar direct en regelmatig bij betrokken worden en kunnen optreden. In dat licht gezien zijn PS blij dat GS hebben voorzien in een gedegen risicoanalyse.

Het Statenvoorstel Campussen Zuid-Limburg wordt dan ook met algemene stemmen aanvaard.

Met betrekking tot de BR en het onderzoeksrapport van BMC besluiten PS:

1. In te stemmen met de BR Chemelot en Health Campus van GS d.d. 11 januari 2012, aangevuld met de informatie van GS d.d. 14 februari 2012.
2. Geen verdere acties voor GS uit de aanbeveling(en) van BMC te laten volgen.
3. De Chemelot en Maastricht Health Campus aan te wijzen als groot project en GS via de voortgangsrapportages van de Regeling Grote Projecten provincie Limburg 2011 te laten rapporteren.

Eerste Voortgangsrapportage Chemelot Campus, maart 2013

Conform de Regeling Grote Projecten (2009, 2013) dienen VRs de relevante wijzigingen ten opzichte van de BR te bevatten met betrekking tot de genoemde aspecten (doelstellingen, besluitvormingsmomenten PS et cetera).

In de aanbiedingsbrief van GS bij de Eerste VR Chemelot Campus wordt onder meer opgemerkt dat de oprichting van de juridische entiteiten met betrekking tot Chemelot Campus inmiddels heeft plaatsgevonden (op 28 september en 16 oktober 2012). Voorts wordt vermeld dat de provincie 100% aandeelhouder van Chemelot Participaties BV is en dat deze BV voor 1/3^{de} deel aandeelhouder is van de Campus BV.

Tot slot wordt PS in de brief in overweging gegeven om van het project Chemelot Campus de status 'Groot Project' af te halen. Als redenen hiervoor worden genoemd het voorkomen van dubbele rapportagelijnen en -momenten (de voortgang wordt gemonitord en verantwoord in de reguliere P&C-cyclus), efficiency en minder kans op communicatiestoring vanwege eenduidige cijfers.

In de VR wordt met betrekking tot de organisatie vermeld dat de governance met de verschillende deelnemingen en de daarbij behorende overeenkomsten nu allemaal zijn vastgesteld door de partners. Daarnaast is de CEO van de Chemelot Campus BV geworven (de heer B. Kip) en is de RvC geïnstalleerd. Als voorzitter van de RvC is benoemd de heer B. Litjens en op voordracht van de provincie de heer M. Verhagen als lid.

Verder wordt bij het onderdeel Marketing en Business Development ingegaan op de voortgang (middels eerder geformuleerde indicatoren en additioneel geformuleerde indicatoren), de financiën, de risico's en de risicobeheersing en de overlegstructuur.

Met betrekking tot de risico's luidt de conclusie: 'Voor de Chemelot Campus zijn de voor de provincie belangrijkste risico's en de bijbehorende beheersmaatregelen gedefinieerd en deze worden besproken met de CEO.

De ontwikkeling zal worden gemonitord. De verslaglegging richting PS gebeurt in de P&C-cyclus (begroting en Jaarrekening Provincie).'

Met betrekking tot de overlegstructuur luidt de conclusie: ‘Na september 2012 is de interne organisatie aangepast. De Provincie Limburg heeft de rol van aandeelhouder in de BV en vennoot in de CV gekregen en doet de aansturing via de aandeelhoudersvergaderingen en de vergadering van Vennoten. De Raad van Commissarissen oefent controle en toezicht uit op het functioneren van het bestuur van de Vennootschap.’

In het onderdeel Vastgoed en Infrastructuur wordt bij monitoring vermeld dat in overleg met de campusorganisatie is besloten welke indicatoren de juiste informatie geven en geschikt zijn om te meten. Deze zijn in een tabel in de VR weergegeven, waarbij tevens de voortgang wordt vermeld.

Wat de financiën betreft wordt aangegeven dat over de voortgang hierin nog geen relevante informatie kan worden verstrekt aangezien de cijfers van het eerste boekjaar (2012) nog niet bekend zijn.

Ten aanzien van de risico's en de overlegstructuur worden dezelfde conclusies getrokken als bij het onderdeel Marketing en Business Development.

In opdracht van de CC hebben de statenonderzoekers de eerste VR getoetst op de juiste toepassing van de Regeling Grote Projecten. Dit heeft geleid tot de volgende aanbevelingen:

- Toevoegen van de doelstelling(en) per indicator¹³.
- Een gedetailleerd kostenoverzicht toevoegen waarbij inzichtelijk wordt gemaakt welke organisatiekosten er gemaakt worden op de gebieden van personeel, ICT en dergelijke.
- Indien er nieuwe relevante risico-informatie naar voren komt, dienen PS hierover tussentijds geïnformeerd te worden.
- De status van groot project handhaven.

De eerste VR is samen met de toetsing door de Statenonderzoekers besproken in de CC van 25 april 2013 en in de Commissie EB van 31 mei 2013.

In de CC zijn alle partijen het er over eens dat de status van groot project voor de Chemelot Campus gehandhaafd moet worden.

De belangrijkste argumenten hiervoor zijn dat:

- het project in de praktijk niet op afstand staat en niet is uitgekristalliseerd;
- er nog het een en ander te verbeteren is wat betreft de projectbeheersing;
- de reguliere P&C-cyclus feitelijk veel te globaal is om een dergelijk beleidsmatig en kostbaar project te rapporteren;
- de belangen bij het project erg groot zijn;

Daarnaast vergt het project aandacht van PS vanwege de grote financiële consequenties die met het project zijn verbonden.

¹³ De rekenkamer neemt aan dat hier bedoeld wordt om per doelstelling aan te geven welke indicatoren daarbij horen.

De CC stemt in met de aanbevelingen van de statenonderzoekers. Ook de commissie EB neemt in haar vergadering van 31 mei 2013 deze aanbevelingen over.

Tweede Voortgangsrapportage Chemelot Campus, februari 2014

In de inleiding van de tweede VR (d.d. 14 februari 2014) wordt onder meer aangegeven dat als peildatum voor deze VR 1 juli 2013 is aangehouden en dat de informatie in de VR is gebaseerd op de eerste twee managementrapportages van 2013 (de Chemelot Campus BV rapporteert per kwartaal aan de AVA/RvC).

Ook in de tweede VR wordt conform de Regeling Grote Projecten gerapporteerd over de ontwikkelingen met betrekking tot de in de regeling genoemde aspecten.

De tweede VR is in opdracht van de CC getoetst door een statenonderzoeker (d.d. 19 februari 2014). Dit heeft geresulteerd in een aantal aanbevelingen, waarvan de volgende betrekking hebben op governance-aspecten:

- De kracht van de VR beter benutten door meer accent te leggen op het beschrijven van relevante informatie als risico's en financiën, waarbij deze zowel in historisch perspectief als in toekomstig perspectief worden geplaatst. Hiermee wordt de ontwikkeling ten opzichte van de basissituatie duidelijk en wordt zicht geboden op prognoses naar de toekomst toe. De kwaliteit van de rapportages kan hiermee sterk worden verbeterd.
- Toevoeging van de doelstelling met referentiejaar per indicator in alle tabellen.
- Voor zowel Chemelot Campus als BU een historisch overzicht (in tabelvorm) toevoegen van besluitvormingsmomenten door PS (vanaf het moment van vaststellen van de BR) en dit in elke VR aan te vullen.
- Inzicht bieden in voorziene toekomstige besluitvormingsmomenten door PS.
- De financiële situatie bij Chemelot Campus overzichtelijker presenteren aan de hand van de genoemde suggesties (financiële informatie in een overzichtstabel waarin de definitieve bijdrages, beoogde financiering en toekomstig voorziene bijdrages van de verschillende actoren zichtbaar zijn gemaakt).
- Een update uitvoeren van de risicotabellen, zoals opgenomen als bijlage 1 van de brief van GS aan PS d.d. 14 februari 2012 inzake de BR Chemelot Campus/ MHC, en hierover blijven rapporteren in volgende VR.
- De ontbrekende risico-informatie toevoegen aan de eerstvolgende VR (ontwikkeling ten opzichte van VR 1).
- Met betrekking tot de wijze waarop het project wordt beheerst en beheerd uit oogpunt van zelfstandige leesbaarheid een beknopt overzicht van de gekozen governancestructuur opnemen in een bijlage.

De CC heeft in haar vergadering van 24 april 2014 gesproken over de tweede VR en het onderzoeksrapport van de Statenonderzoeker. De CC heeft ingestemd met de aanbevelingen van de Statenonderzoeker en met een tweetal aanvullende aanbevelingen door D66 (cijfers toevoegen van de oprichtingsdatum 1 januari 2012 en bij een volgende rapportage een systematiek toepassen die dubbeltellingen voorkomt).

Derde Voortgangsrapportage Chemelot Campus, november 2014

In de derde VR (d.d. 14 november 2014) geven GS aan hoe zij om zullen gaan met de aanbevelingen van de CC naar aanleiding van de tweede VR.

GS achten het met PS van belang dat de kracht van de VR beter benut wordt met relevante informatie zoals door de CC is beschreven. Aangegeven wordt echter dat de dynamiek rond Chemelot Campus hoog is en dit samen met de noodzaak tot een actief portfoliomanagement leidt tot aanscherping van instrumenten. 'Momenteel worden diverse maatregelen uitgewerkt en geïmplementeerd waaronder een actief projectportfolio (management beheer). Dit vertaalt zich vertraagd door in de rapportages.'

Ten aanzien van het toevoeging van de doelstelling met referentiejaar per indicator in alle tabellen merken GS op dat in de VR de prognose en de peildatum steeds worden genoemd. Daarbij is de peildatum 1 juli 2010 (= nulmeting). Daarnaast moet bedacht worden dat niet altijd gegevens beschikbaar zijn omdat bijvoorbeeld 1 keer per jaar wordt gemeten.

De aanbevelingen met betrekking tot het verstrekken van een historisch overzicht en inzicht in toekomstige besluitvormingsmomenten door PS nemen GS over.

In aanvulling op de aanbeveling betreffende de financiële situatie en risico update merken GS op dat zij het projectportfoliosysteem aan het implementeren zijn.

Zij verwachten hiervan in de eerstvolgende VR gebruik te kunnen maken en dan integraal (Masterplan inclusief Base Case, Accelerated Case en 2^e tranche projecten) te kunnen presenteren.

Vervolgens wordt conform de uitgangspunten van de Regeling Grote Projecten over de voortgang/ontwikkelingen in de Chemelot Campus gerapporteerd.

Ook de derde VR is getoetst door een statenonderzoeker in opdracht van de CC.

Op basis daarvan wordt aanbevolen om de scope van het Groot Project Chemelot Campus te herzien. Opgemerkt wordt dat er sinds het project is aangewezen als Groot Project in 2009, in een dynamisch proces een groot aantal ontwikkelingen met bijbehorende besluitvorming door PS hebben

plaatsgevonden. Daardoor is de huidige scope en reikwijdte van het project niet meer in een logisch verband te brengen met de oorspronkelijke BR uit maart 2012. Dit werkt door in de derde VR, hoewel hierin wel forse verbeterlagen worden geconstateerd ten opzichte van de tweede VR.

In haar vergadering van 26 februari 2015 besluit de CC als volgt:

1. Ten aanzien van overweging met betrekking tot de scope onderschrijft de CC het inlassen van een moment van herijking en geeft GS de volgende richtingsmogelijkheden mee voor de herzieningsslag:
 - a. de besluitvorming over de provinciale financiële bijdrage is leidend voor de op te nemen onderdelen van de Chemelot Campus in de herziene BR. Hierbij kan dan onderscheid worden gemaakt in: deelnemingen, subsidies en aandelen. De (herziene) reikwijdte van het project Chemelot Campus wordt hiermee inzichtelijk gemaakt. Alle overige projectonderdelen worden niet opgenomen in de BR en VR; rapportage hierover vindt plaats via de reguliere p&c cyclus;
 - b. de herziene BR geeft inzicht in de risico's die gepaard gaan met de provinciale financiële bijdrage op de onder a. genoemde onderdelen;
 - c. alleen die projectdoelstellingen worden gemonitord in de VR die rechtstreeks gelinkt kunnen worden aan de onder a. genoemde onderdelen waarmee provinciale middelen gemoeid zijn;
 - d. elke VR geeft de ontwikkelingen in de rapportageperiode weer (ten opzichte van de herziene BR) ten aanzien van:
 - doelstellingen (gezien in het licht van de onder c. aangegeven informatie);
 - reikwijdte project (gezien in het licht van de onder a. aangegeven informatie);
 - besluitvormingsmomenten en betrokkenheid PS;
 - planning;
 - financiën;
 - risico's en risicobeheersing (gezien in het licht van de onder b. aangegeven informatie);
 - projectbeheer en projectbeheersing.

Verder kan de CC zich er in vinden om de beide rapportages (Chemelot Campus en Brains Unlimited) los te koppelen van elkaar zodat deze een eigen rapportagespoor kunnen volgen.

Jaarstukken

Naast de rapportages in het kader van de Regeling Grote Projecten is over de Chemelot Campus ook informatie opgenomen in de Jaarstukken 2012 tot en met 2014.

Jaarstukken 2012, april 2013

In het Jaarverslag 2012 wordt bij de programmalijn Innovatiekracht en Topsectoren als bereikt resultaat vermeld dat een ondernemingsplan 2013 door de Chemelot Campus is opgesteld en in de aandeelhoudersvergadering is vastgesteld. Verder wordt aangegeven dat de governancestructuur staat (RvC en CEO Chemelot Campus) en de CEO in het najaar een strategische verdiepingsslag heeft gemaakt.

In de verplichte paragraaf Verbonden Partijen wordt met betrekking tot de participatie van de provincie in de Chemelot Vastgoed CV en Chemelot Campus BV ingegaan op: provinciale visie, beleidsvoornemens ten aanzien van de onderneming, bestuurlijk belang/zeggenschap, financieel belang, uitgekeerd dividend en provinciaal risico.

Visie

‘Het versterken van de economische structuur in Limburg door het aantrekken en creëren van nieuwe soorten van bedrijvigheid en voor de verdere ontwikkeling van de maak- en kennisindustrie in de regio. Bij uitwerking Brainport 2020 vormt Chemelot Campus een belangrijke bijdrage om doestelling 2020 te betrekken op kenniseconomie met triple-Helix waarbij Chemelot Campus een belangrijke rol speelt. Binnen 10 Jaar is de doelstelling om het aantal kenniswerkers op de campussen met 1.000 FTE te laten groeien en zo het vestigingsklimaat te versterken.’

Beleidsvoornemens

‘Na een intensieve startperiode zal de Campus organisatie doorgroeien en op termijn nieuwe activiteiten ontwikkelen in bedrijvenontwikkeling en bedrijfsvestiging. 2012 is een overgangsjaar van het operationaliseren van de Chemelot Campus organisatie. Via aandeelhoudersrelatie in de Chemelot Campus BV alsmede via de Vergaderingen van Vennoten zal toezicht worden gehouden op het functioneren van de organisatie en de wijze waarop de gestelde doelstellingen worden gerealiseerd.’

Bestuurlijk belang

‘Op dit moment is de Provincie (vanuit fiscale overwegingen) rechtstreeks vennoot in de CV. Het aandeel van de Provincie bedraagt 79.2/3%. Het aandeel van UM 9.2/3%, DSM 9.2/3% en Chemelot Campus BV als beherend vennoot 1%. Er is een vennootschap opgericht (Chemelot Participaties BV) welke na een regeling met de fiscus het aandeel van de Provincie (grotendeels) zal overnemen.

De zeggenschap in de CV is als volgt geregeld: Alle besluiten van de vergadering van vennoten worden genomen met volstrekte meerderheid van stemmen, ieder der partijen heeft recht op het uitbrengen van 33 stemmen met uitzondering van de beherend vennoot welke 1 stem heeft. Besluiten

welke betrekking hebben op of in de ruimste zin des woords verband houden met de huidige en toekomstige registergoederen van de vennootschap kunnen slechts worden genomen op voorstel of na voorafgaande schriftelijke goedkeuring van de Provincie (straks Chemelot Participaties BV), mits het besluit wordt genomen met meer dan de helft van de in een vergadering van de vergadering van vennoten uitgebrachte stemmen. Artikel 9 van de CV akte geeft een opsomming van welke besluiten dit in ieder geval betreft.'

Financieel belang

'De Provincie Limburg participeert thans financieel rechtstreeks in de CV. Daarnaast heeft de Provincie de mogelijkheid gecreëerd van een financieringsfaciliteit ten behoeve van de CV door middel van een achtergestelde lening ten bedrage van € 20 miljoen.'

Dividend uitkering

'In de Akte van oprichting van de CV staat in artikel 12 lid 3: De winst staat ter beschikking van de vergadering van vennoten. De vergadering van vennoten zal de eerste twintig jaren na 1 januari 2012 besluiten tot gehele reservering van de winst, tenzij de vennootschap een dusdanig positief perspectief laat zien dat de vergadering van vennoten unaniem besluit dat winstuitkering verantwoord is.

Vooralsnog is er de eerste 20 jaren geen winstuitkering te verwachten.'

Provinciaal risico

'De Provincie Limburg loopt het risico (een deel van) de boekwaarde van de deelneming ad € 13,8 miljoen te moeten afwaarderen. Daarnaast zal de Provincie de campusontwikkelingen ondersteunen door een in te stellen leegstandsfonds (10 jaar) en middels het vormen van een reserve ten behoeve van de dekking van de jaarlijkse kosten van de campusorganisatie. Bij een succesvolle campusorganisatie worden deze laatste kosten (deels) terugverdiend.

Er zijn 3 risico's te onderscheiden:

- de doelstelling dat de werkgelegenheid van 1.000 FTE door de ontwikkeling niet wordt doorgezet;
- financieel risico ten behoeve van (de waardering van) het vastgoed, subsidie en achtergestelde lening bij een mogelijk faillissement;
- imagoschade.'

In de projectenparagraaf wordt uitgebreid ingegaan op de Chemelot Campus (beschrijving project, doelstellingen, betrokken partners, rol van de provincie, financiële aspecten waaronder de bijdragen van de provincie, besluiten PS, realisatie van het project in de tijd, mijlpalen 2012, aan het project verbonden risico's en de beheersing daarvan).

Jaarstukken 2013, april 2014

In het Jaarverslag 2013 wordt bij de programmalijn Innovatiekracht en Topsectoren met betrekking tot de Chemelot Campus opgemerkt dat er 4 vergaderingen van aandeelhouders geweest. 'De provincie stuurt vooral op het realiseren van de externe financiering, het sober houden van de organisatie, de groei van het aantal kenniswerkers en studenten, acquisitie en het toepassen van het investeringskader voor vastgoed.'

In de verplichte paragraaf Verbonden Partijen is met betrekking tot de participatie van de provincie in de Chemelot Vastgoed CV en Chemelot Campus BV bij de onderwerpen visie, beleidsvoornemens ten aanzien van de onderneming, bestuurlijk belang/zeggenschap (grotendeels), financieel belang, uitgekeerd dividend en provinciaal risico dezelfde tekst opgenomen als in de Jaarstukken 2012. Ten opzichte van de Jaarstukken 2012 is aan de Jaarstukken 2013 toegevoegd het aspect publiek belang, de zeggenschap in de BV en het aspect veranderingen in bovenstaande belangen in 2013.

Publiek belang

'De campusontwikkeling is een instrument om de innovatie te versnellen waardoor de bestaande werkgelegenheid behouden blijft, nieuwe werkgelegenheid gecreëerd wordt, betere aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven ontstaat, de positie van de Universiteit versterkt wordt, met het uiteindelijke doel om een excellent vestigingsklimaat voor Limburg te realiseren.'

Bestuurlijk belang/zeggenschap

'In de BV is Chemelot Participaties BV voor 1/3 deel aandeelhouder, en heeft deze vennootschap daarin ook gelijke zeggenschap als de overige 2 aandeelhouders en wordt besloten met volstrekte meerderheid van stemmen tenzij de statuten anders bepalen. Een en ander met inachtneming van het feit dat Chemelot Participaties BV op basis van de statuten en de aandeelhoudersovereenkomst een vetorecht heeft als het gaat over vastgoed gerelateerde besluiten (artikel 5.6).'

Veranderingen in belangen in 2013

'In 2013 is door PS een besluit genomen over het extra beschikbaar stellen van een kapitaal van €43,5 miljoen ten behoeve van de Campus ontwikkeling, mits de externe financiering is geregeld. Afspraken over de inzet hiervan worden momenteel vastgelegd in contracten. De onderhandelingen met de banken bevinden zich in de afrondende fase. Daarmee is het financiële belang toegenomen. Het aandeel in de CV blijft gelijk, zodat de verhoudingen hierin niet wijzigen.'

In de Projectenparagraaf wordt weer uitgebreid ingegaan op de Chemelot Campus. Bij de beschrijving van het project wordt onder meer vermeld dat de monitoring/ sturing via de deelnemingen (Chemelot Campus CV/BV) in 2013

conform planning is gelopen. 'Voor Chemelot Campus CV/BV wordt intensief via de aandeelhoudersrol gestuurd, gelet op de ontwikkelingsfase waarin de campus zit (structuurversterkende projecten, hoge dynamiek). De voortgang op de externe financieringsopgave wordt kritisch gevolgd (beschikbaar stellen van € 43,5 miljoen door PS in 2013), het sober houden van de organisatie, en de fysieke investeringen.'

Met betrekking tot de risico's wordt aangegeven dat het grootste risico is dat er onvoldoende resultaten worden geboekt van geïnvesteerd provinciaal publiek geld (achterblijven van de gewenste economische ontwikkeling/ arbeidsplaatsen en te weinig bedrijfsontwikkeling). Als beheersmaatregel wordt vermeld: 'Monitoring van de voortgang en resultaten van de projecten, middels de opgerichte deelnemingen. Via voortgangsrapportage grote projecten (2^e en 4^e kwartaal) worden risico's en beheersmaatregelen aan PS in kaart gebracht en gerapporteerd. Bovendien worden door GS in het kader van actief aandeelhouderschap per kwartaal de voortgang en de risico's gemonitord.'

Onder het kopje 'Terugblik 2013' wordt hierover meegedeeld: 'De provincie heeft de aandeelhoudersrol in de Chemelot Campus BV en Vastgoed CV actief ingevuld, door bijvoorbeeld er op toe te zien dat de door de financiële instellingen gestelde voorwaarden zo optimaal mogelijk vanuit de provinciale belangen in 2014 worden ingevuld. Ook is actief meegewerkt aan lobbytrajecten. Bij vastgoedinvesteringen is actief gestuurd op de kwaliteit van de besluitvorming (bijvoorbeeld het toetsen aan het investeringskader Vastgoed Chemelot). Ten aanzien van het ondernemingsplan en de kwartaalrapportage van de Chemelot Campus BV heeft de provincie invloed op het informatieniveau waarover wij als aandeelhouder worden geïnformeerd. In 2013 is dit proces geoptimaliseerd.'

Jaarstukken 2014, april 2015

In het Jaarverslag 2014 wordt bij de programmalijs Innovatiekracht en Topsectoren met betrekking tot de Chemelot Campus weer opgemerkt dat er 4 vergaderingen van aandeelhouders zijn geweest. 'De provincie stuurt vooral op het realiseren van de externe financiering, het sober houden van de organisatie, de groei van het aantal kenniswerkers en studenten, acquisitie en het toepassen van het investeringskader voor vastgoed.'

In de verplichte paragraaf Verbonden Partijen wordt bij de provinciale visie opgemerkt dat de doelstelling is aangepast. 'Doelstelling is het aantal kenniswerkers binnen 10 jaar met 1970 fte te laten groeien en zo het vestigingsklimaat te versterken. De in het Masterplan opgenomen groei-doelstelling is met de in februari 2014 door PS vastgestelde accelerated case opgehoogd naar 1900 fte en met de instemming door PS in juni 2014 met de vestiging van kennisinstituut AMIBM nogmaals opgehoogd naar 1970 fte.'

Verder is (alleen) de tekst onder het kopje Financieel Belang is aangepast: 'Chemelot Campus Vastgoed CV.

- a. Vastgoed (feb 2011). Totaal is een aandelenbelang in de CV verworven van 79,6%, waarvoor een bedrag van € 13,7 miljoen is betaald (eigen vermogen);
- b. De bijdrage in het Leegstandfonds bedraagt € 4 miljoen. In eerste instantie is € 6 miljoen beschikbaar gesteld voor het leegstandfonds, maar dit is in 2013 (om staatsteunredenen) verlaagd naar € 4 miljoen;
- c. Bijdrage in de organisatiekosten (M&BD). Beschikbaar is hiervoor gesteld een totaalbedrag van € 15 miljoen voor een looptijd van 10 jaar. Zie Reserve Campusorganisatie.
- d. Achtergestelde leningsfaciliteit, waarop in 2013 een tijdelijk beroep is gedaan van € 15 miljoen, waarvan ultimo 2014 nog € 3 miljoen openstond. Dit bedrag wordt begin 2015 door de CV afgelost.'

In de Projectenparagraaf wordt weer uitgebreid ingegaan op de Chemelot Campus. Bij de beschrijving van het project wordt onder meer vermeld dat de doelstelling is aangepast. 'Begin 2014 is de Accelerated Case door PS vastgesteld waarmee de ambitie is verhoogd en de termijn verkort. Ingezet wordt op 1970 kenniswerkers extra op Chemelot Campus in 2020, acquisitie van 65 nieuwe bedrijven en 5 nieuwe kennis/onderwijsinstellingen op de Chemelot campus.'

In de ambtelijke reactie op het concept rapport van bevindingen is de volgende alinea aan dit rapport toegevoegd. 'Daarnaast worden door zowel de Staten zelf (griffie) als door het college van GS regelmatig informele werkbezoeken en infomarkten georganiseerd om informatie te verstrekken. Zo is in het kader van de structuurversterkende projecten een infomarkt door het college van GS georganiseerd waar via infostands de Statenleden geïnformeerd werden over de projectvoorstellen en ook aan de externe partijen vragen konden stellen. Ook wordt door Chemelot Campus regelmatig informatiebijeenkomsten voor statenleden georganiseerd op de campus zelf met als belangrijkste doel de staten op informele wijze te informeren, maar ook te laten zien wat de ontwikkelingen, voortgang en resultaten zijn.'

3.5 Governance Chemelot Ventures BV

3.5.1 Sturen

Doelen

In het Masterplan 2010-2020 Chemelot Campus Consortium (d.d. 7 januari 2011) wordt met betrekking tot het Venture Fonds opgemerkt: 'Om de ambities voor 2010-2020 te helpen realiseren zal als financieringsinstrument een nieuw venture capital fonds worden opgericht. Het nieuwe fonds zal zich in hoofdzaak richten op het creëren van innovatieve bedrijvigheid op Chemelot.'

Het Venture Fonds richt zich met name op:

1. academische en industriële starters,
2. spin-offs van bedrijven in de regio en van elders (inclusief eigen business development),
3. nieuwe vestigingen van bestaande bedrijven.'

In het Implementatieplan Limburg Ventures II (d.d. 30 mei 2011) wordt als doel omschreven: 'het faciliteren van de beoogde ontwikkeling van de Chemelot Campus door gedurende een periode van 9 jaren € 78 miljoen risicodragend te investeren in 40 ondernemingen.'

In het (aangepaste) definitieve 'Implementatieplan Chemelot Ventures' (d.d. 23 september 2013) is het doel als volgt geformuleerd: 'Chemelot Ventures facilitates the planned development of the Chemelot Campus and Maastricht Health Campus by investing € 37,9 million of venture capital in 25 companies over a 6-8-year period.'

In de Oprichtingsakte/Statuten (d.d. 31 oktober 2013) is het doel van de vennootschap als volgt geformuleerd:

- het, al dan niet, risicodragend investeren in andere vennootschappen en ondernemingen, waaronder met name doch niet beperkt tot vennootschappen en ondernemingen werkzaam op het gebied van (bio)chemische, (bio)medische en (bio)technologische materialen en life science;
- het deelnemen in, het financieren van, het samenwerken met, het besturen van vennootschappen en andere ondernemingen;
- het verlenen van adviezen en andere diensten;
- het verkrijgen, exploiteren en vervreemden van industriële en intellectuele eigendomsrechten, alsmede van registergoederen;
- het verstrekken van zekerheden voor schulden van rechtspersonen of andere vennootschappen die met haar in een groep verbonden zijn of voor schulden van derden;
- het beleggen van vermogen;
- het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

In het Businessplan Chemelot Campus Consortium (d.d. 21 december 2011) wordt aangegeven dat het fonds een omvang zal hebben van rond de € 80 miljoen en een looptijd zal hebben van 14 jaren, waarvan gedurende de eerste 9 jaren wordt geïnvesteerd in bedrijven en in de daarop volgende 5 jaren de deelnemingen weer worden verkocht.

Vervolgens wordt vermeld dat het fonds gedurende de eerste 9 jaren:

- in 40 ondernemingen zal investeren binnen de dezelfde vijf segmenten waarop ook het CCC zich richt;

- 25 relatief kleine investeringen zal doen in startende of jonge ondernemingen;
- 10 middelgrote en 5 grote investeringen zal doen in bestaande ondernemingen die daarmee een versnelling in hun groei kunnen realiseren en op deze wijze manifest zullen bijdragen aan de groei van activiteit en werkgelegenheid op CCC.

In onderstaande tabel wordt de verdeling van de 40 investeringen in ondernemingen gedurende de eerste 9 jaren weergegeven.

Categorie	Aantal investeringen	Ontwikkelfase
€ 250.000 - 1.500.000	25	Early stage (starters)
€ 1.500.000 - 3.000.000	10	Later stage (groeiers- doorgroeiers)
€ 3.000.000 - 8.000.000	5	Later stage (groeiers-doorgroeiers)
Totaal	40	

De gedachte achter deze verdeling is dat met de 'later stage' investeringen veelal een hoger rendement wordt gerealiseerd, die de lagere rendementen van 'early stage' investeringen compenseren.

Het (gemiddeld) rendement over het geïnvesteerd vermogen wordt geschat op 7% per jaar¹⁴. De initiële opbrengsten van het fonds (rente opbrengsten, dividenden en opbrengsten uit verkoop van participaties) zullen tot € 20 miljoen opnieuw worden toegevoegd aan het fondsvermogen en opnieuw worden uitgezet.

In het definitieve Implementatieplan Chemelot Ventures (d.d. 23 september 2013) wordt opgemerkt dat 'het management van LV I het, gelet op de ervaringen tot dan toe, zonder meer realistisch acht om in een periode van 6-8 jaren 11 investeringen in de categorie klein te doen en 14 investeringen in de categorie middelgroot tot groot¹⁵. Uitgaande van een gemiddelde omvang van investeringen per deelneming:

- in categorie klein ter grootte van € 0,85 miljoen (11 investeringen);
- in de categorie middelgroot van € 1,5 miljoen (9 investeringen);
- in de categorie groot van € 3 miljoen¹⁶ (5 investeringen).

¹⁴ Dit percentage is gebaseerd op ervaringsgegevens van het Venture Capital fonds, Limburg Ventures I.

¹⁵ In het Implementatieplan Limburg Ventures II (d.d. 30 mei 2011) wordt nog gesproken van 40 investeringen in een periode van 9-10 jaren, waarvan 25 investeringen in de categorie klein, 10 in de categorie middelgroot en 5 in de categorie groot. In dit implementatieplan wordt ook uitgegaan van een hogere fondsomvang.

¹⁶ In het Implementatieplan Limburg Ventures II (d.d. 30 mei 2011) worden respectievelijk de bedragen van € 0,9, € 2,5 en € 6,1 miljoen vermeld. In dit implementatieplan wordt ook uitgegaan van een hogere fondsomvang.

komt de totale investeringsomvang voor Chemelot Ventures uit op € 37,9 miljoen.'

Het definitieve Implementatieplan Chemelot Ventures bevat een financiële planning voor het fonds, inclusief een cash flow prognose voor de totale looptijd van het fonds. De uitgangspunten van deze cash flow prognose zijn:

- Er is sprake van 'closed end' fonds met een totale looptijd van 12 jaren, waarvan een actieve investeringsperiode van 6-8 jaren. In de daarop volgende 4-6 jaren vinden geen nieuwe investeringen meer plaats, alleen nog uitbreidingsinvesteringen en desinvesteringen, die uiteraard ook al tijdens de actieve investeringsperiode kunnen plaatsvinden.
- Het Limburg fonds heeft een omvang van € 40 miljoen. De managementkosten bedragen gedurende de actieve investeringsperiode maximaal 2,2% per jaar en in de daaropvolgende desinvesteringsperiode maximaal 1,8% per jaar. Over de totale looptijd van het fonds zullen de managementkosten maximaal € 10,1 miljoen bedragen.
- De initiële opbrengsten van het fonds, zijnde rente-inkomsten, dividenden en 'exit proceeds', zullen tot een bedrag van € 8 miljoen opnieuw worden toegevoegd aan het fondsvermogen en opnieuw worden uitgezet.
- Het fonds zal in hoofdzaak in aandelenkapitaal investeren. Vooralsnog wordt ervan uitgegaan dat 10% van de geïnvesteerde bedragen in de vorm van (achtergestelde) leningen ter beschikking van ondernemingen wordt gesteld. In de cashflowprognose is gerekend met een rentevergoeding over de uitslaande leningen ter grootte van 6% per jaar.
- Wat betreft de duur van de betrokkenheid bij een individuele deelneming wordt uitgegaan van een gemiddelde periode van 5,8 jaren.
- Bij de raming van de opbrengsten van het fonds wordt met betrekking tot de 'equity' component uitgegaan van verschillende opbrengstfactoren (multiples).
- Conform de conservatief geachte cashflowprognose bedragen de totale opbrengsten van het fonds over de gehele looptijd € 65,5 miljoen (€ 62,9 miljoen uit de verkoop van aandeelbelangen en € 2,6 miljoen renteopbrengsten en aflossingen van leningen). Van de genoemde opbrengst wordt € 57,5 miljoen uitgekeerd naar de financiers van fonds. Dit komt overeen met een financieel rendement ter grootte van 7%.
- De aandeelhouders committeren zich ineens voor hun totale inbreng. De daadwerkelijke inbreng van de middelen vindt gefaseerd plaats via zogenaamde 'capital calls'. Daarbij roept het fondsmanagement al naar gelang de liquiditeitsbehoefte op pro-ratabasis middelen af bij de individuele financiers.
- Teneinde de voortgang van het fonds te kunnen beoordelen worden de volgende indicatoren gehanteerd;
 - o uitzettingen volgen in aantal en financiële omvang cumulatief de prognose met een maximale negatieve afwijking van 35%;

- o halverwege de actieve uitzettingsperiode zijn ten minste 2 investeringen in de categorie > € 3 miljoen gerealiseerd;
- o het cumulatieve aantal deconfitures is niet groter dan 30% van het totale aantal deelnemingen;
- o de managementkosten zijn niet groter dan 2,2% per jaar cumulatief;
- o een positieve beoordeling door de RvC van het functioneren van het fondsmanagement.

De financiers van het fonds zijn DSM Nederland, de NV Industriebank LIOF, de Rabobank (Rabobank Westelijke Mijnstreek, Rabobank Maastricht en Rabobank Internationaal) en de provincie Limburg.

De vier partijen nemen allen voor € 10 miljoen deel in de Chemelot Ventures BV.

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Het Venture Fonds is vormgegeven in een BV met een RvC. De financiers van de Chemelot Ventures BV zijn de aandeelhouders, verenigd in de AVA.

Voor het uitvoeren en het beheer van het fonds is een fondsmanagement aangesteld. Dit fondsmanagement is eveneens vormgegeven in een BV, de Chemelot Ventures Management BV, waarvan DSM en het LIOF aandeelhouder zijn (51%, respectievelijk 49%). Dit op verzoek van een van de regionale partners aangezien deze partij geen personele consequenties in Chemelot Ventures BV wil hebben. De personen die binnen het fondsmanagement de directiefuncties vervullen zijn ook als statutaire directie van het fonds ingeschreven bij de Kamer van Koophandel. Zij zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van het fonds en leggen verantwoording af aan de RvC en AVA.

De onderlinge verhoudingen tussen de aandeelhouders, het fondsmanagement/ Chemelot Ventures Management BV en de Chemelot Ventures BV zijn vastgelegd in een Fondsovereenkomst/Fund Agreement (d.d. 8 november 2013) en bijbehorende Acte van Oprichting/Statuten (Articles of Association, d.d. 31 oktober 2013).

In de Statuten zijn de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de RvC en de AVA op hoofdlijnen vastgelegd in de artikelen 10 tot en met 13 (onder andere regels omtrent benoeming, schorsing en ontslag van de directie en commissarissen, omtrent besluitvorming door de directie en de RvC en omtrent de Algemene Vergadering).

In de Fondsovereenkomst zijn de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de RvC vastgelegd in artikel 11 en van de AVA in artikel 12 (onder andere besluiten die de goedkeuring behoeven van de RvC en/of AVA).

In het definitieve Implementatieplan Chemelot Ventures (23 september 2013) zijn de volgende bevoegdheden/verantwoordelijkheden aan de RvC toebedeeld:

- onafhankelijke controle uitoefenen op de fondsdirectie;
- goedkeuren, aanhouden of amenderen van investeringen op basis van schriftelijke voorstellen van de fondsdirectie;
- beslissen over desinvesteringen van het fonds op basis van voorstellen van de fondsdirectie;
- toezien op de voortgang van het fonds/het aantal uitzettingen en de ontwikkeling van de afzonderlijke deelnemingen;
- de AVA adviseren over het jaarlijkse budget en de jaarstukken;
- benoemen, ontslaan of schorsen van de fondsdirectie;
- handelen als investeringscomité.

De Fondsovereenkomst bevat in artikel 9 nadere regels met betrekking tot het fondsmanagement. In het eerste lid van dit artikel wordt vermeld dat de heren J. Vossen (gedetacheerd vanuit het LIOF) en C. Bruens (gedetacheerd vanuit DSM) zijn aangesteld als leden van de fondsdirectie¹⁷. In het vijfde lid wordt aangegeven dat de voorwaarden waaronder de fondsdirectie haar taken verricht zijn vastgelegd in een Management Agreement. Artikel 2 van deze Management Overeenkomst geeft een overzicht van de diensten die de fondsdirectie dient te leveren aan de BV en de voorwaarden waaronder deze moeten worden verricht.

Naast een fondsdirectie bestaat het fondsmanagement uit investmentmanagers en een ondersteunende dienst (secretariaat). In onderstaande tabel is de verdeling van de onderscheiden functies in fte weergegeven.

Jaren	1-2	3-4	5-6	7-10	11-12
Fondsdirectie (gedetacheerd)	1,2	2,1	2,4	1,7	0,7
Senior Invest. Man. (gedetacheerd)	0,6				
Senior Invest. Man. (in dienst management BV)	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5
Junior Invest. Man. (in dienst management BV)	0,5/1,0	1,0	1,0	1,0	0,5/0
Totaal fondsmanagement	2,8/3,3	3,6	4,4	3,7	1,7/1,2
Ondersteunende dienst	0,5	0,5	0,5	0,5/0,3 ¹⁸	0,3
Totaal	3,3/3,8	4,1	4,9	4,2/4,0	2,0/1,5

In het definitieve Implementatieplan worden de volgende kerntaken en verantwoordelijkheden toebedeeld aan het fondsmanagement.

¹⁷ In het definitieve Implementatieplan Chemelot Ventures wordt vermeld dat in het derde jaar drie personen de statutaire directie van de Chemelot Ventures Management BV zullen gaan vormen.

¹⁸ 0,3 in jaar 10.

Kerntaken (fondsdirectie en investmentmanagers):

- acquisitie/verwerven van investeringsproposities (proactief en reactief);
- het beoordelen daarvan inclusief de uitvoering van due diligence onderzoeken en het onderhandelen over de investeringsvoorwaarden;
- het opstellen van investeringsvoorstellen;
- het (laten) opstellen van de benodigde contracten bij goedkeuring van de investering;
- het begeleiden/beheren van de deelnemingen.

Verantwoordelijkheden fondsdirectie:

- dagelijkse leiding van de organisatie, waaronder PR, acquisitie, beheer, administratie, budgettering en financiële verantwoording;
- overleg voeren met de investeringsmanagers over de geacquireerde proposities, het nemen van besluiten over de verdere afhandeling daarvan;
- het bespreken van investeringsvoorstellen met de RvC, in aanwezigheid van de betreffende investeringsmanager;
- verantwoording afleggen aan de RvC en AVA in jaarstukken en managementrapportages over de inhoudelijke en financiële voortgang van het fonds.

Tot slot wordt aangegeven dat de financiële administratie en het opstellen van de jaarrekening wordt uitbesteed en gespecialiseerde dienstverleners worden ingehuurd voor specifieke werkzaamheden of kennis (onder meer kennis met betrekking tot intellectueel eigendom en juridische ondersteuning).

Binnen de provincie is op ambtelijk niveau een team actief, bestaande uit een projectleider, jurist en financieel specialist, dat samen met een directeur van de provincie de vergaderingen van aandeelhouders voorbereidt.

Daarnaast is op concernniveau sprake van een Portfolioteam (zie paragraaf 3.2.1).

Inhoud en frequentie rapportages en overlegstructuur

In de Fondsovereenkomst zijn afspraken vastgelegd over informatie-verstrekking/-verwerving in het algemeen tussen directie, RvC en AVA en over het verstrekken van financiële gegevens aan de AVA in het bijzonder (artikel 14, lid 2). Dit laatste betreft de jaarrekening en jaarverslag, kwartaalrapportages (met balans, winst- en verliesrekening, cash-flow overzicht, verantwoording over het beheer, informatie over de status en voortgang in de (des)investeringen, en informatie over de bedrijfsvoering), de agenda en bijbehorende stukken die de RvC heeft ontvangen en informatie op verzoek van de Aandeelhouders.

Verder bevat artikel 14 bepalingen over het (jaarlijks) verstrekken aan de aandeelhouders van een begroting/budget en investeringsplannen.

Overlegstructuur

Per 1 januari 2014 heeft de provincie de rol van aandeelhouder in de BV en voert vanuit die rol (op strategisch niveau) overleg via de aandeelhoudersvergaderingen.

De Provincie wordt in de aandeelhoudersvergaderingen vertegenwoordigd door de portefeuillehouder of een van de directeurs van de Provincie. Telkens met machtiging van de CdK.

Met het door de provincie voorgedragen lid in de RvC is de provincie overeengekomen dat hij zorgdraagt voor een regelmatige terugkoppeling (aan de betrokken directeur van de provincie) van hetgeen besproken is in de vergaderingen van de RvC.

Omgang met (financiële) risico's

Met betrekking tot (de omgang met) financiële risico's is in artikel 19, lid g van de Fondsovereenkomst opgenomen: Each of the Investors hereby warrants to the Fund, the Management Board and Management Company that:

it understands and agrees to the fact that (i) given the nature and applicable risk profile of the Investments, the results and the expectations of the Fund can vary from time to time and (ii) its investment in the Fund constitutes a high financial risk, which can result in substantial losses.

(iedere aandeelhouder naar rato van deelname)

Een verstrekker van venture capital (durfkapitaal) loopt altijd het risico dat de investering geheel of gedeeltelijk verloren gaat. Uit het definitieve Implementatieplan kan worden afgeleid dat de volgende beheersmaatregelen zijn genomen om dit risico te mitigeren:

- er worden relatief kleine investeringen in early stage bedrijven (meest risicovol) gecombineerd met middelgrote en grote investeringen deels in later stage ventures (minder risicovol);
- de RvC fungeert als investeringscomité, die investeringen op basis van schriftelijke voorstellen van de fondsdirectie goed- of afkeurt, aanhoudt of amendeert;
- het toepassen van gebruikelijke venture capital criteria;
- investeringsvoorstellen dienen te voldoen aan de in het definitieve Implementatieplan vastgelegde investeringsvoorwaarden;
- kapitaalstortingen worden door aandeelhouders gedurende de looptijd van het fonds gedaan op afroep door de fondsmanager. Afroepen gebeurt 'on an if and to the extent required basis and in proportion to each Investors' share in the Total Committed Capital'.

Verder wordt in het definitieve Implementatieplan gesteld dat op basis van de ervaringen van Limburg Ventures I gemiddeld in 1 van de 20 aangeboden investeringsproposities wordt geïnvesteerd. Uitgaande van het doel dat Chemelot Ventures zich stelt, namelijk 25 investeringen in 6-8 jaren te realiseren, betekent dit dat er per jaar gemiddeld 60-100 proposities dienen te

worden opgespoord en geëvalueerd. Om het risico te beperken dat deze aantallen niet worden bereikt, vindt het scouten naar proposities reactief en proactief plaats. De proactieve acquisitie van proposities omvat:

- acquisitie via netwerken;
- panel lid of advisory board member in VC meetings;
- gerichte benadering van ondernemingen op beurzen;
- gerichte benadering van ondernemingen door binnen de genoemde focusgebieden de spelers nauwkeurig in kaart te brengen.

3.5.2 Beheersen

Informatiebeheersing

Nadat de provincie Limburg in december 2013 goedkeuring had ontvangen van het Ministerie van BZK is Chemelot Ventures per 1 januari 2014 van start gegaan. Vanaf deze start tot heden heeft één AVA plaatsgevonden en wel op 16 juli 2014. De provincie heeft als aandeelhouder voorafgaande aan de vergadering de agenda en bijbehorende stukken van de betreffende vergadering ontvangen.

Het betreft:

- voorstel benoeming van dhr. J. Schneiders op nominatie van DSM Nederland en dhr. A. Postema op nominatie van de provincie als lid van de RvC en de aanbeveling van de leden van de AVA om de heer Postema als voorzitter van de RvC aan te stellen;
- de eerste kwartaalrapportage van 2014;
- verslag van de 1^e RvC-vergadering op 5 maart 2014 en de 2^e RvC-vergadering op 14 april 2014;
- voorstel voor de agenda van de vergadering van de RvC op 1 juli 2014.

Deze stukken zijn door het betrokken ambtelijke team van de provincie ter bespreking doorgeleid naar de portefeuillehouder/GS.

Beïnvloedingsmogelijkheden

In artikel 9.5 van de Fondsovereenkomst is bepaald dat de bevoegdheden van en voorwaarden waaronder het fondsmanagement haar diensten verleent worden vastgelegd in een Management Overeenkomst. Beëindiging of wijziging van deze Overeenkomst dient door de investeerders/aandeelhouders te worden goedgekeurd.

In artikel 9.14 van de Fondsovereenkomst is vastgelegd onder welke voorwaarden de aandeelhouders/RvC een fondsmanager mag ontslaan en vervangen.

Ook is in de Fondsovereenkomst bepaald dat elke aandeelhouder het recht heeft een bindende voordracht te doen voor (1) de benoeming van één commissaris die twee stemmen kan uitbrengen, of (2) de benoeming van twee commissarissen die ieder één stem kunnen uitbrengen.

Verder bevat de Fondsovereenkomst een overzicht van besluiten die de goedkeuring van de RvC, AVA en/of het fondsmanagement behoeven (artikel 13) en bepalingen omtrent exit en de verkoop van aandelen.

De Statuten (Articles of Association, d.d. 31 oktober 2013) van Chemelot Ventures BV bevatten bepalingen met betrekking tot de bevoegdheden van (de leden van) de AVA, op basis waarvan zij invloed kunnen uitoefenen op het functioneren van de BV. Het betreft onder meer regels over uitgifte van aandelen, overdracht van aandelen, en een blokkeringsregeling, regels over benoeming, schorsing, ontslag van bestuurders en de totstandkoming van besluitvorming.

De taken, (juridische) bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de fondsdirectie zijn, overeenkomstig artikel 9.5 van de Fondsovereenkomst, expliciet vastgelegd in een afzonderlijke Management Agreement.

3.5.3 Toezicht

Raad van Commissarissen

In de Fondsovereenkomst en de Statuten is vastgelegd dat de vennootschap een RvC heeft, bestaande uit maximaal acht (8) leden.

Op voordracht van DSM zijn als lid van de RvC benoemd de heren A. Nicolai en J. Schneiders, op voordracht van de Rabobank de heren J. van der Linden en G. Verhees, op voordracht van het LIOF de heer J. Verhagen en op voordracht van de provincie de heer A. Postema. De heer Verhagen neemt (als enige lid van de RvC) naast RvC-vergaderingen ook deel aan de AVA-vergaderingen.

Naast het behartigen van de belangen van het fonds (inclusief de aandeelhouders van het fonds), en het uitoefenen van toezicht op het fondsmanagement fungeert de RvC ook als investeringscommissie¹⁹. Met name met het oog daarop is een profielschets (relevante kennis en ervaring) opgesteld waaraan de voor te dragen en te benoemen leden dienden te voldoen.

Zowel met betrekking tot het houden van toezicht op het fondsmanagement als het fungeren als investeringscommissie zijn in de Fondsovereenkomst bepalingen opgenomen over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

¹⁹ Uit een gesprek met een betrokken medewerker van de provincie is de rekenkamer gebleken dat dit op nadrukkelijk verzoek van de private aandeelhouders tot stand is gekomen, met als argument dat anders de RvC geen rol van betekenis meer zou hebben (geen zeggenschap rondom investeringen). De provincie wilde in eerste instantie een afzonderlijke investeringscommissie instellen, maar is na onderzoek te hebben wat gebruikelijk is in de wereld van Venture Capital, uiteindelijk akkoord gegaan met het voorstel van de private aandeelhouders, ook omdat de provincie het van groot belang acht dat regionale partners bij het fonds betrokken blijven.

van de RvC en de informatieverstrekking door het fondsmanagement aan de RvC zodat zij hun taken naar behoren kunnen vervullen.

Daarnaast is in de Statuten bepaald dat de RvC het recht van toegang heeft tot alle gebouwen die de vennootschap in gebruik heeft, alsmede het recht van inzage van alle boeken en bescheiden van de vennootschap.

De RvC komt (minimaal) vier keer per jaar bijeen. Evenals in de AVA worden in de RvC de kwartaalrapportages besproken. Investeringsvoorstellen worden uitsluitend ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.

De betrokken ambtenaar van de provincie heeft in een gesprek met de rekenkamer aangegeven dat op verzoek van de provincie is afgesproken dat er (minimaal) één keer per jaar een AVA plaatsvindt samen met de RvC²⁰. Op de agenda van deze vergadering komen dan de goed en niet goedgekeurde investeringen en de invulling van de fondsdirectie van haar taken te staan.

3.5.4 Verantwoorden

Afleggen van rekenschap achteraf

Ten tijde van het onderzoek van de rekenkamer beschikte de provincie nog niet over de Jaarstukken 2014 van de BV (de eerste van de BV).

Wel zijn de RvC en de AVA gedurende 2014 door middel van kwartaalrapportages geïnformeerd over de voortgang (kostenoverzicht, balans, leads, gedane investeringen, portfolio-overzicht, overzicht capital calls en bestemming middelen per capital call, scorecard van de (potentiële) ondernemingen die een beroep doen op het fonds).

3.6 Informatievoorziening aan PS

Statenvoorstel Chemelot Campus/Maastricht Health Campus, januari 2011

In het Statenvoorstel met betrekking tot de Chemelot Campus en MHC wordt opgemerkt dat er een nieuw venture fonds zal worden opgezet voor de Chemelot Campus en de MHC. Het proces rondom bijdragen van partners en oprichting moet echter nog worden doorlopen. Aangegeven wordt dat daarbij van belang is dat de provincie vooraf bepaalt welke rol zij wil én kan innemen in dit fonds. Ook zal onderzocht worden welke financieringsmogelijkheden en potentiële partners aanwezig zijn. Vermeld wordt tot slot dat een uitgewerkt voorstel ultimo 2011 aan PS zal worden voorgelegd.

Informatieve notitie voortgang Chemelot Campus, september 2011

Over het Venture Capital Fonds wordt in de informatieve notitie betreffende de voortgang in de Chemelot Campus opgemerkt, dat onderhandelingen zijn gevoerd met een externe partij over (financiële) deelname in het fonds. Dit

²⁰ In de ambtelijke reactie op het concept rapport van bevindingen is aangegeven dat er inmiddels één gezamenlijke vergadering heeft plaatsgevonden en wel op 15 juni 2015.

heeft ertoe geleid dat er een intentieovereenkomst wordt gesloten over participatie van deze partij in het fonds. Ook zijn gesprekken gevoerd met het Ministerie EL&I over een mogelijke bijdrage van het Rijk uit een nieuw op te zetten Innovatiefonds. De kaders van dit door het Rijk op te richten fonds zijn echter nog niet vastgesteld. Tot slot wordt aangegeven dat GS voor de oprichting van het fonds een voorstel aan PS zullen voorleggen, waarbij ook de samenhang met andere fondsen zal worden aangeven.

Statenvoorstel Campussen Zuid-Limburg, januari 2012

In het Statenvoorstel betreffende de Campussen Zuid-Limburg wordt aan PS voorgesteld wensen en bedenkingen kenbaar te maken ten aanzien van de aandelenparticipatie (deelneming) in de nog op te richten en uit te werken BV ten behoeve van Limburg Ventures II en een kredietbesluit vast te stellen ad € 10 miljoen ter financiering van deze aandelenparticipatie. In het Uitwerkingsvoorstel wordt nader ingegaan op het Venture Fonds. Aan bod komen de opzet van het fonds en de rol van de provincie daarbinnen, financiële kengetallen, de scope van het fonds, de financiers, het fondsmanagement/de governancestructuur en de fonds- en managementkosten. Als bijlage bij deze voorstellen zijn gevoegd een concept Intentieovereenkomst, een concept Termsheets fondsstructuur, een concept Implementatieplan en een bijlage waarin ingegaan wordt op de juridische aspecten.

Uit deze stukken komt naar voren dat het doel is om 'een 'closed end' fonds met een totale looptijd van 14 jaren op te richten, waarbij de actieve uitzettingsperiode een termijn van 9 jaren omvat. Het fonds zal een omvang van € 80 miljoen hebben en zal zich specifiek richten op de sectoren materialen, chemie en life sciences. Gelet op de focus van Limburg Ventures II zal een substantieel deel van de investeringen neerslaan op de Chemelot Campus. Limburg Ventures II zal deelnemen in de risicodragende financiering van 40 ondernemingen, waarvan in de categorie vroege fase (seed en A rounds, < € 1,5 miljoen) en 15 in de categorie groei en doorgroei (€ 1,5-8 miljoen, B en C rounds). Dit vergt een fondsomvang van € 80 miljoen. De financiële planning van Limburg Ventures II voorziet in een rendement over het geïnvesteerd vermogen ter grootte van 7%.'

Verder wordt onder meer aangegeven dat het de intentie is om met vijf partijen (provincie, DSM, LIOF, Rabobank en Particon) minimaal € 40 miljoen en bij voorkeur € 55 miljoen in te brengen, exclusief participatie van de Rijksoverheid. Daarbij geldt een minimum inleg van € 10 miljoen per aandeelhouder. Er wordt naar gestreefd dat het Rijk een bijdrage van tenminste € 30 miljoen zal verstrekken.

Met betrekking tot de inrichting wordt in de concept Termsheet fondsstructuur aangegeven dat er een RvC wordt ingesteld en daarnaast een separate commissie die zal fungeren als investeringscommissie van het fonds. De RvC behartigt de belangen van het fonds (inclusief de aandeelhouders van het fonds), en voert toezicht uit over het management van het fonds. In het

concept Implementatieplan wordt echter vermeld dat het fonds een RvC zal kennen en een van de belangrijkste taken van de RvC zal zijn als investeringscomité te fungeren²¹.

In de bijlage 'Juridische aspecten' tot slot wordt onder het kopje beoogde structuur/governance aangegeven: 'Nadat uw Staten uw wensen en bedenkingen hebben kenbaar gemaakt zal het beoogd samenwerkingsconstruct nog volledig moeten worden uitgewerkt.' Vermeld wordt dat dit betekent dat er om te beginnen een Intentieverklaring²² zal worden getekend tussen de betrokken partijen en verder de voor de oprichting noodzakelijke juridische documenten zullen worden opgesteld waaronder Statuten van de BV en een Aandeelhoudersovereenkomst. In deze documenten zal ook de beoogde bestuursstructuur (taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden) worden uitgewerkt.

In hun vergadering van 2 maart 2012 besluiten PS:

Conform artikel 158 lid 2 Provinciewet de volgende wensen en bedenkingen kenbaar te maken ten aanzien van de aandelenparticipatie (deelneming) in de nog op te richten en uit te werken BV ten behoeve van Limburg Ventures II.

Wensen:

1. een gedegen risicoanalyse;
2. inbedden van goede toezichtstructuren;
3. risico gebouwen voor DSM laten en niet via het Consortium door Provincie overnemen;

Bedenkingen:

4. geen verdere versnippering steun Provincie Limburg;
5. weer nieuwe financieringsmogelijkheid voor innovatie bedrijven.

Een kredietbesluit vast te stellen ad € 10 miljoen ter financiering van de aandelenparticipatie (deelneming) in Limburg Ventures II (conform bijlage 1) onder de voorwaarde dat partijen zoals opgenomen in het voorstel positief besluiten over deelname in Limburg Ventures II.

²¹ In de ambtelijke reactie op het concept rapport van bevindingen is het volgende aangegeven: 'De termsheet is de eerste uitwerking van de onderhandelingen tussen de verschillende partijen. Aanvankelijk werd gewerkt aan een structuur met een RvC en een separate investeringscommissie. Na het ondertekenen van de termsheet en in het traject van de verdere uitwerking van de "fund agreement" bleek dit construct voor 2 partners toch niet wenselijk en zijn de overige partners, waaronder de Provincie, akkoord gegaan met de huidige structuur. Dit vanwege het feit dat dit construct gebruikelijk is voor een venture capital fonds én omdat de Provincie er veel belang aan hecht om de regionale partners aan het fonds te verbinden.'

²² In de ambtelijke reactie op het concept rapport van bevindingen is aangegeven dat de intentieverklaring is ondertekend in de vorm van een termsheet.

Uit de notulen van de betreffende PS-vergadering blijkt niet dat er (specifiek) is gesproken/discussie heeft plaatsgevonden over de oprichting van Limburg Ventures II.

Eerste Voortgangsrapportage Chemelot Campus/MHC, maart 2013

In de inleiding van de eerste VR wordt vermeld dat in de PS-vergadering van 2 maart 2012 onder meer wijzigingsvoorstellen en aanvullende deelprojecten, te weten Limburg Ventures II, Science Programme en Enabling Technologies, zijn vastgesteld. Daarvan wordt aangegeven dat deze deelprojecten via de reguliere Planning & Control (P&C)-cyclus zullen worden verantwoord.

Jaarstukken 2012, april 2013

In het Jaarverslag 2012 wordt bij de programmalijn Innovatiekracht en Topsectoren als bereikt resultaat vermeld dat gewerkt wordt aan de oprichting van Chemelot Ventures. 'Op 1 oktober 2012 is door de vijf potentiële investeerders het Termsheet ondertekend. Het Termsheet is richtinggevend voor de inhoud van de Aandeelhoudersovereenkomst die in concept is opgesteld en door de partners wordt besproken. Naar verwachting wordt het fonds in het tweede kwartaal 2013 operationeel.'

Jaarstukken 2013, april 2014

In het Jaarverslag 2013 wordt bij de programmalijn Innovatiekracht en Topsectoren als bereikt resultaat vermeld dat de Aandeelhoudersovereenkomst Chemelot Ventures BV getekend is en de BV is opgericht. 'Voor deelname van de Provincie aan de BV is eind 2013 ministeriële goedkeuring ontvangen. Het fonds wordt begin 2014 operationeel.'

In de verplichte paragraaf Verbonden Partijen wordt met betrekking tot de participatie van de provincie in de Chemelot Ventures BV ingegaan op: provinciale visie, beleidsvoornemens, publiek belang, bestuurlijk belang/zeggenschap, financieel belang en provinciaal risico.

Provinciale visie

'In het Masterplan Chemelot Campus is afgesproken dat het gezamenlijk belang voor DSM, UM en Provincie Limburg in de samenwerking, het bevorderen van een sterk CHEMaterials cluster is. De samenwerking is gericht op het stimuleren van open innovatie ten behoeve van kennisbehoud en kennisontwikkeling in de regio.

Om deze beoogde innovaties te financieren hebben startende en snel groeiende ondernemingen behoefte aan (durf)kapitaal. Verschillende onderzoeken tonen aan dat deze ondernemers moeilijk financiering krijgen voor risicovolle innovatieactiviteiten en dat de markt hier beperkt in voorziet.

De financieringsknelpunten manifesteren zich in het MKB en in het bijzonder bij het kleinbedrijf en startende, innovatieve en snelgroeiende ondernemingen. Deze ondernemingen worden door banken als meer risicovol gezien en hebben

daardoor een grotere kans op afwijzing van hun financieringsaanvraag. Venture capital (durfkapitaal) speelt een belangrijke rol bij het verschaffen van vermogen aan deze ondernemingen. Maar ook in deze markt speelt een aantal knelpunten. Ongunstige risico-rendementverhoudingen weerhouden investeerders bijvoorbeeld om in deze venture capital markt te investeren (marktfalen). De risico's zijn groter en zijn lastiger in te schatten (technische producten, hightech, etc.). Het tekort aan aandelenkapitaal (durfkapitaal) legitimeert de deelname van de overheid in een venture capital fonds. De participatie van de overheid in het fonds heeft een stimulerende werking naar mogelijke andere investeerders met als resultaat dat particulier kapitaal wordt gemobiliseerd.'

Beleidsvoornemens

'Via de aandeelhoudersrelatie zal toezicht worden gehouden op het functioneren van de organisatie en de wijze waarop de gestelde doelstellingen worden gerealiseerd.'

Publiek belang

'De ontwikkeling van de regionale economie via de doelstellingen van de Chemelot Campus.'

Bestuurlijk belang/zeggenschap

'Provincie bezit 25% van de aandelen per 13 februari 2014. Besluiten zullen in de AVA worden genomen met volstreekte meerderheid van stemmen (60%), tenzij de statuten ten aanzien van specifieke besluiten anders voorschrijven. De provincie Limburg heeft het recht een lid van de RvC voor te dragen. Deze voordracht heeft nog niet plaatsgevonden. De RvC van Chemelot Ventures BV zal bestaan uit maximaal 8 commissarissen. Zoals opgenomen in de aandeelhoudersovereenkomst 'Chemelot Ventures BV hebben de investeerders in het fonds de mogelijkheid één lid voor te dragen die twee stemmen heeft óf twee leden voordragen met ieder één stem. De gedeputeerde Economische Zaken vertegenwoordigt de Provincie Limburg in de AVA.'

Financieel belang

'25% aandelenbelang. De aandelen hebben een nominale waarde van € 1 per aandeel en de Provincie heeft 200 aandelen. Bijdrage in Chemelot Ventures € 10 miljoen, in tranches op afroep.'

Provinciaal risico

'Financieel gezien de bijdrage van € 10 miljoen. Daarnaast nog politiek risico en afbreukrisico als door vennootschap verkeerde investeringen worden verricht.'

In de projectenparagraaf wordt bij het project Chemelot Campus het volgende opgemerkt over het Ventures Fonds. ‘Het Limburg Ventures fonds is sinds 2014 formeel opgericht. Dit is een vertraging van ruim een 1 jaar, doordat binnen de founding fathers meer tijd nodig was voor een gedragen governance.’

Jaarstukken 2014, april 2015

In het Jaarverslag 2014 wordt bij de programmalijn Innovatiekracht en Topsectoren als bereikt resultaat vermeld dat Chemelot Ventures operationeel is, de eerste AVA heeft plaatsgevonden en er een afgevaardigde namens de provincie in de RvC is benoemd. Voorts wordt vermeld dat inmiddels aan 3 startende bedrijven investeringen zijn verstrekt.

In de verplichte paragraaf Verbonden Partijen is voor alle onderwerpen dezelfde tekst opgenomen als in de Jaarstukken 2013. Dit betekent dat ook bij het onderwerp bestuurlijk belang weer wordt vermeld dat de provincie het recht heeft om een lid van voor de RvC voor te dragen, maar deze voordracht nog niet plaatsgevonden heeft.

4 Maastricht Health Campus

4.1 Ontwikkeling

4.1.1 Life and Science Campus Maastricht

Op 15 mei 2009 hebben de UM, het MUMC+, de gemeente Maastricht, de NV Industriebank LIOF en de provincie Limburg een samenwerkingsovereenkomst getekend met als doel de Life & Science Campus Maastricht te realiseren. In het Jaarverslag 2009 van de provincie Limburg wordt aangegeven dat met deze campus beoogd wordt een koppeling te maken tussen hoogwaardige preventieve en curatieve zorg en public health, beweging, voeding, lifestyle en wellness.

Bij de ontwikkeling van de campus werd in eerste instantie voortgebouwd op het tot die tijd min of meer organisch gegroeide organisatorische verband tussen de UM en de MUMC+. Na verloop van tijd werd echter duidelijk dat voor versnelling en verduurzaming van de groei meer nodig was: een duidelijk profiel, focus op excellente en kansrijke speerpunten, versterking van de 'entrepreneurial culture' én professionalisering en stroomlijning van de voorzieningen op het gebied van venture capital, valorisatie en open-innovatie faciliteiten.

Tegen deze achtergrond is in december 2010 een Masterplan opgesteld. In dat Masterplan wordt niet langer gesproken van de Life & Science Campus, maar van de Maastricht Health Campus. Het Masterplan dient als referentiekader voor de verdere ontwikkeling van de campus. De visie en ambitie, de focus en de aanpak worden hierin verder aangescherpt. Het Masterplan Maastricht Health Campus is begin 2011 door de dragende partijen (UM, MUMC+, provincie Limburg en gemeente Maastricht) onderschreven.

4.1.2 Masterplan Maastricht Health Campus

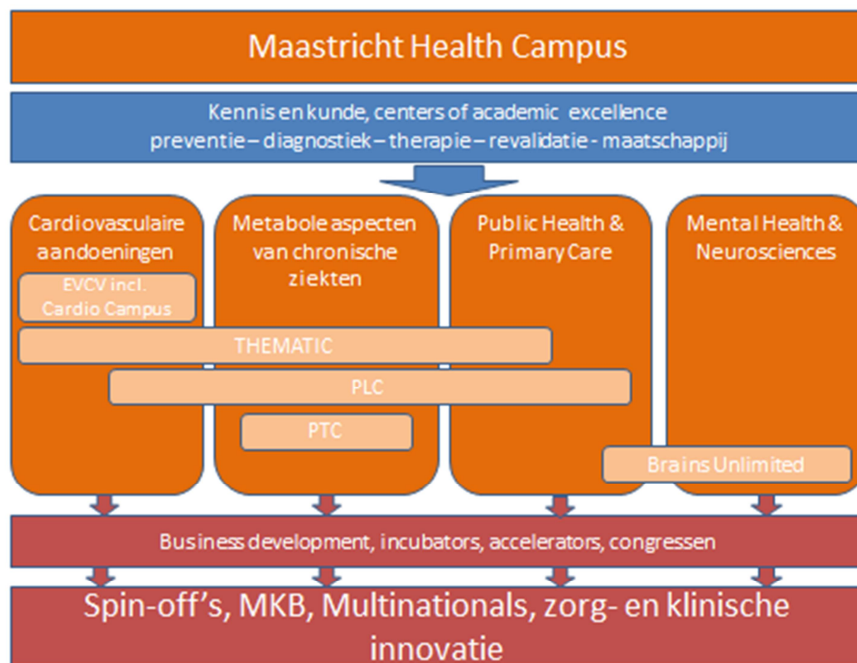
In het Masterplan Maastricht Health Campus is als visie opgenomen dat de campus in de toekomst een internationaal gerespecteerde, gespecialiseerde valorisatiecampus wordt, waar bedrijvigheid wordt ontwikkeld vanuit medisch en gezondheidswetenschappelijk onderzoek. Aangegeven wordt dat deze visie zich toespitst op de volgende speerpunten van het MUMC+ en de UM:

- cardiovasculaire aandoeningen;
- metabole aspecten van chronische ziekten, inclusief kanker;
- public health & primary care;
- mental health & neurosciences.

In het Masterplan wordt opgemerkt dat prioriteit tot dan toe voornamelijk lag bij het uitvoeren van onderzoek, het geven van onderwijs en het leveren van kwalitatief hoogwaardige zorg. Om een versnelde groei te realiseren vragen de volgende zaken aandacht:

- De omslag naar een ondernemerscultuur, waarin wetenschappers en clinici mogelijkheden voor valorisatie herkennen.
- Het vormgeven van een geïntegreerde valorisatieketen. De vier speerpunten van het MUMC+ en de UM voorzien de campus wel van een inhoudelijk fundament, maar er is nog geen sprake van een geolied proces.
- De behoefte aan venture capital (venture fund).
- De behoefte bij bedrijfsleven, overheid en kennisinstellingen aan een interessante ontmoetingsplek om te komen tot vernieuwende samenwerking en nieuwe types van coalities.

Gesteld wordt dat deze aandachtspunten een definitieve eenduidige keuze voor een gespecialiseerde valorisatiecampus met focus op de vier speerpunten noodzakelijk maken. Aldus wordt het hieronder weergegeven eindbeeld beoogd.



Om dit eindbeeld te bereiken wordt voor de ontwikkeling van de MHC van belang geacht om te kunnen beschikken over hoogwaardige open-innovatie R&D faciliteiten. Daarom zullen in de periode 2010 - 2015 drie open-innovatie R&D faciliteiten worden gerealiseerd: The Maastricht Advanced Treatment Innovation Center (THEMATIC), Personalised Lifestyle Center (PLC) en Brains Unlimited²³. Daarnaast worden een nieuwe studierichting (Sciences), het

²³ Op het project Brains Unlimited wordt in het onderzoek van de rekenkamer afzonderlijk ingegaan. Zie voor de resultaten hiervan paragraaf 4.5.

European Cardiovascular Center of Excellence (ECVC), het Proton Therapy Center (PTC) en een Accelerator voorzien.

In hoofdstuk 5 van het Masterplan wordt ingegaan op de concrete acties die ondernomen moeten om de ambities te realiseren, de daartoe benodigde geldstromen en beoogde rollen van de betrokken partijen.

Vervolgens wordt opgemerkt dat na het accorderen van het Masterplan, de rolkeuze van de partners en de verdere integratie met de Chemelot Campus een geschikt governancemodel ontwikkeld zal worden. De uitwerking van het governancemodel is in 2013 vastgelegd in het beslisdocument Operationeel Model Maastricht Health Campus (d.d. 13 augustus 2012).

4.1.3 Beslisdocument Operationeel Model Maastricht Health Campus

In het beslisdocument Operationeel Model MHC wordt voorgesteld om een BV op te richten, die vanaf 1 januari 2013:

- alle campusrelevante activiteiten op zich neemt die in de dan bestaande situatie nog niet zijn georganiseerd én
- daarnaast optreedt als verbinder en makelaar ten aanzien van campus-relevante processen die in de bestaande situatie wel beschikbaar zijn maar verspreid over meerdere partijen.

Aangegeven wordt dat de keuze voor een BV als rechtsvorm voor MHC is ingegeven door de volgende afwegingen:

- Risico allocatie en -beperking;
- Onafhankelijke en duidelijke positionering van MHC ten opzichte van UM en MUMC+;
- Het faciliteren van (op termijn) een gezamenlijke governance met de Chemelot Campus.

Het campusconcept omvat twee pijlers: valorisatie en een project-gestuurde aanpak. De onafhankelijke positionering van MHC ten opzichte van UM en MUMC+ is met name van belang voor de pijler valorisatie. In 2010 zijn alle activiteiten op het gebied van valorisatie door de UM en de MUMC+ namelijk ondergebracht in de Maastricht UMC-Holding (een 50/50 joint venture). In het beslisdocument wordt aangegeven dat de betrokken partijen zijn overeengekomen dat voor zover valorisatie activiteiten ten dienste staan aan de UM en MUMC+ deze zullen blijven bestaan in MUMC-Holding en voor zover deze van belang zijn voor het ontwikkelen van de MHC ze worden ondergebracht in de MHC BV. 'De valorisatie organisaties van UM/MUMC+ en MHC zullen operationeel én juridisch gescheiden worden, maar verder zeer nauw samenwerken.'

Met betrekking tot de tweede pijler wordt vermeld dat op 3 oktober 2011 de eerste steen is gelegd voor de bouw van Brains Unlimited, een scannerlab voor hoogwaardig wetenschappelijk onderzoek naar menselijk gedrag en veel

voorkomende (hersens)ziekten. Daarnaast is begin 2012 de uitvoering van het project Enabling Technologies van start gegaan en is het Sciences programma goedgekeurd.

Per project wordt de governance ingericht en de rol en betrokkenheid van de individuele partners dan wel partners gezamenlijk bepaald.

Met betrekking tot de BV is het streven dat de MHC in de periode 2013-2023 uitgroeit tot een herkenbare en aanspreekbare valorisatiecampus - pluriform van samenstelling - die zakelijk en professioneel alle campusrelevante diensten kan verlenen en alle campus-relevante faciliteiten kan bieden aan huidige en toekomstige gebruikers en bewoners van de campus. De MHC BV is in de eindsituatie een levensvatbare onderneming met een kostendekkend verdienmodel.

De BV is op 2 januari 2013 opgericht met als aandeelhouders de UM en MUMC+, verenigd in de MUMC+ Holding BV en de provincie Limburg. Daarbij heeft de MUMC+ Holding BV 2/3 van de aandelen in bezit gekregen en de provincie 1/3. Dezelfde verhouding geldt voor de financiering.

4.2 Governance Maastricht Health Campus BV

4.2.1 Sturen

Doelen

In het Masterplan Maastricht Health Campus (d.d. december 2010) is het doel als volgt geformuleerd: 'Om een zichtbare economische meerwaarde te creëren is het de bedoeling om tussen 2010 en 2020 cumulatief 40 spin-offs tot ontwikkeling te brengen. Daarnaast wordt er gestreefd naar een substantiële verhoging van het aantal patenten (IP). De bovenstaande effecten zullen samen met een verwachte toename van contractonderzoek uiteindelijk moeten leiden tot een toename van 1100 hoogwaardige arbeidsplaatsen binnen tien jaar.'

In het Beslisdocument Operationeel Model MHC (d.d. 13 augustus 2012) wordt vermeld dat het primaire doel van de campus valorisatie is. 'Maastricht Health Campus ambieert een top 10 positie op het gebied van valorisatie.' Voorts wordt opgemerkt dat valorisatie fungeert als motor voor blijvende bedrijvigheid en werkgelegenheid. Conform het Masterplan wordt dit doel in het beslisdocument geconcretiseerd door in een periode van 10 jaar 40 extra bedrijven aan te trekken en daarmee een groei van 1100 banen te creëren. De 10 jaren beslaan nu echter de periode 2013-2023 in plaats van 2010-2020.

In het MHC Ondernemingsplan (d.d. 6 juni 2014) wordt vermeld dat de MHC BV twee duidelijk omschreven doelstellingen heeft:

1. Acquisitie: life science georiënteerde bedrijven naar de MHC trekken.
2. Valorisatie: spin out creëren vanuit de MUMC+ en de UM.

In het Ondernemingsplan Brightlands Maastricht Health Campus 2015-2018 (d.d. 23 december 2014)²⁴ wordt hier als derde doel/hoofdtak aan toegevoegd:

3. Op ad hoc basis gebiedsontwikkeling en vastgoedontwikkeling (Mosae Vita, parkeren en dergelijke).

In het Beslisdocument wordt naast de overkoepelende doelstelling ook voor de deelnemende partijen afzonderlijk aangegeven wat hun belangen en redenen voor deelname zijn.

Met betrekking tot het realiseren van de doelstelling is in het Masterplan een groeiprognoze opgenomen. Uitgangspunt (nulmeting) daarbij is 15 mei 2009. De prognose is in april 2012 geactualiseerd en opgenomen in het beslisdocument. Daarbij wordt vermeld dat wordt gestuurd op de geactualiseerde groeiprognoze van 1348 banen, maar de doelstelling van 1100 banen wordt gehandhaafd omdat de ervaring leert dat niet alle plannen volledig gerealiseerd zullen worden. In onderstaande tabel zijn de oorspronkelijke en geactualiseerde groeiprognoze in fte's weergegeven.

Instellingen/activiteiten	Prognose Masterplan	Prognose Beslisdocument
Autonome groei UM/MUMC+	129	188
Kennisinstellingen	45	0
Bestaande bedrijven	433	630
Nieuwe spin-off's	200	203
Gerichte acquisitie	276	321
Totaal	1.084	1.342

In het Ondernemingsplan 2014 luidt de groeiprognoze als volgt:

Acquisitie:	250 fte
Creëren nieuwe bedrijven/start-ups:	200 fte
Groei van bestaande bedrijven, grote projecten en ondersteuning:	650 fte
Deze laatste categorie wordt in het Ondernemingsplan 2015-2018 als volgt gesplitst:	
Groei bestaande bedrijven:	300 fte
Mosae Vita:	150 fte
Ondersteuning	200 fte

²⁴ Dit ondernemingsplan stond ter goedkeuring op de agenda van de AVA van 29 januari 2015. Uit de GS-nota behorend bij deze AVA blijkt dat het ondernemingsplan uiteindelijk in de betreffende vergadering voor kennisgeving is aangenomen door de AVA en als basis dient voor een verder uit te werken ondernemingsplan 2016-2018. Dit uitgewerkte ondernemingsplan zal vervolgens in een AVA worden behandeld en vastgesteld.

In het Beslisdocument worden de kosten van de MHC BV, inclusief eigen activiteiten en de inhuur ten behoeve van identificerende processen bij derden, voor de periode 2013 - 2023 weergegeven. De totale kosten voor deze periode bedragen € 12,8 miljoen.

Vanuit het uitgangspunt dat de dragende partijen een gelijke inbreng hebben in de MHC nemen UM, AzM (verenigd in de MUMC+ Holding BV) en de provincie ieder 1/3 van het aandelenkapitaal en 1/3 van het benodigde budget voor de periode 2013-2023 voor hun rekening.

Wat betreft de financiën wordt in het Beslisdocument verder vermeld dat het de ambitie van de dragende partijen is om in de eindsituatie een sluitende exploitatie te realiseren. Omdat dit op korte termijn niet haalbaar is hebben de partijen afgesproken zich langjarig garant te stellen voor de financiering van de MHC BV.

Wel hebben de partijen besloten na een periode van 3 jaar een beslismoment in te bouwen hoe om te gaan met de inbreng van financiële middelen voor de resterende jaren. Het benodigde budget voor deze periode van 3 jaar bedraagt € 3.489.929 (€ 1.163.310 per partij in drie jaar).

De afspraken over de bijdragen in de financiering van de BV door de partijen gedurende de eerste drie jaren na oprichting van de BV zijn ook vastgelegd in de Aandeelhoudersovereenkomst Maastricht Health Campus BV (d.d. 14 juni 2013).

Uit het Ondernemingsplan 2014 blijkt dat hoewel er een groot aantal projecten in de startblokken staat de rol van de MHC BV hierbij nog onderwerp van discussie is. Pas als deze rol duidelijk is kan een reële inschatting worden gemaakt van de toekomstige verdien capaciteit van de MHC BV en kan een financiële verwachting voor de periode 2015-2018 worden afgegeven.

Wat de financiële bijdrage van de aandeelhouder na 2015 betreft wordt in het Ondernemingsplan 2015-2018 opgemerkt dat deze op basis van het betreffende Ondernemingsplan zeker moet worden gesteld. Daarnaast, zo wordt vermeld, moet er in 2015 meer duidelijkheid komen over een mogelijk verdienmodel. Ad hoc opdrachten en taken horende bij de gebiedsontwikkeling moeten op basis van specifieke projectfinanciering worden gedekt.

In het Masterplan wordt opgemerkt dat het doel van de MHC BV in een periode van 10 jaar geconcretiseerd is in twee succesindicatoren; het aantrekken en creëren van 40 extra bedrijven en daarmee een groei van 1100 banen.

In het Beslisdocument wordt gesproken van 1100 hoogwaardige banen en de vestiging van 40 nieuwe kennisintensieve bedrijven als indicatie van het succes en als bewijs voor de economische ontwikkelkracht van MHC.

Over de verrichte activiteiten en de voortgang in de realisatie van de doelstelling gedurende de eerste twee jaren van de MHC BV is gerapporteerd in

de ‘Terugblik 2014’ (d.d. 23 december 2014)²⁵. Daaruit blijkt dat in de eerste twee jaren van het bestaan van de MHC BV rond de 90 fte zijn gerealiseerd op de campus.

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

De MHC BV kent een directie, bij de oprichting bestaande uit één lid (de Statutair Directeur/CEO), en een RvC. De aandeelhouders vertegenwoordigen hun belangen in de AVA.

De onderlinge verhoudingen tussen de betrokken partijen in MHC BV zijn in algemene zin vastgelegd in de Oprichtingsakte en Statuten van de MHC BV (d.d. 2 januari 2013) en meer specifiek in de Aandeelhoudersovereenkomst MHC BV (d.d. 6 juni 2013): ‘De Aandeelhouders komen hierbij overeen een samenwerkingsverband aan te gaan door nadere afspraken te maken omtrent (i) de verhoudingen tussen de Aandeelhouders onderling, en (ii) de verhoudingen tussen de Aandeelhouders en de Vennootschap gezien naar hun onderlinge directe dan wel indirecte belang in de Vennootschap.’

De Aandeelhoudersovereenkomst bevat regels omtrent de voordracht en benoeming van de directie, de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de directie (artikel 4) en de besluitvorming en vertegenwoordiging door de directie, waaronder besluiten en rechtshandelingen die de voorafgaande schriftelijke instemming van de RvC en/of AVA behoeven (artikel 5). In de artikelen 6 en 7 wordt kort ingegaan op de RvC en de Aandeelhouders.

De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de directie, RvC en AVA zijn expliciet uitgewerkt in een concept Directiereglement Maastricht Health Campus BV (d.d. 9 augustus 2013).

Artikel 2.2 van dit concept Directiereglement bevat bepalingen rondom de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de directie. Vermeld wordt dat de belangrijkste taken van de Statutair Directeur zijn:

- De realisatie van de doelstellingen van de MHC BV zoals initieel verwoord in het Masterplan en het Beslisdocument van de MHC. De doelstellingen worden nader uitgewerkt in een door de RvC goed te keuren businessplan met bijbehorend investeringsplan en financieringsplan.
- Het bepalen van de strategie en het beleid die moeten leiden tot realisatie van de doelstelling zoals verwoord in het Masterplan en het Beslisdocument.
- De algemene gang van zaken binnen de vennootschap MHC BV.
- Het bepalen van en uitvoering geven aan een verantwoord beleid inzake sociale en personeelsaangelegenheden bij de uitvoering van de ondernemingsactiviteiten van de BV.

²⁵ Deze Terugblik 2014 stond ter kennisgeving op de agenda van de AVA van 29 januari 2015.

- De inventarisatie en het management van de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten van de BV.
- Het zorgen voor goed werkende interne risico beheersings- en controlesystemen waaromtrent tevens wordt gerapporteerd in het jaarverslag.
- De naleving van wet- en regelgeving.
- Het naleven en handhaven van de governancestructuur van de vennootschap en de Statutair Directeur zorgt er daarbij voor dat de activiteiten van de vennootschap bestuurlijk, juridisch, organisatorisch en financieel goed geregeld en inzichtelijk zijn.

Het concept Directiereglement stond op de agenda van de AVA van 18 december 2013. In de bijbehorende GS-nota (d.d. 17 december 2017) wordt hierover opgemerkt dat het reglement uitgaat van vergaande bevoegdheden bij de RvC en de directie. Gezien het nog prille bestaan van deze vennootschap, het nog zoekende zijn naar invulling van haar taken en werkzaamheden en het feit dat de provincie (als aandeelhouder) niet geconfronteerd moet worden met onomkeerbare besluiten/aangegane verplichtingen van/door de vennootschap bij de geplande evaluatie na de eerste periode van 3 jaren, worden GS geadviseerd niet in te stemmen met het reglement. Voorts wordt geadviseerd in overleg met de RvC en de directie de uitbreiding van bevoegdheden van de directie en RvC nader te bezien.

In de AVA van 18 juni 2014 stond de verruiming van de bevoegdheden van de RvC in de vorm van een addendum bij de Aandeelhoudersovereenkomst op de agenda.

In het verslag van deze vergadering wordt met betrekking tot dit agendapunt onder meer vermeld dat oorspronkelijk een directiereglement voor lag waarin de verantwoordelijkheden van de RVC waren vastgesteld. 'De aandeelhouders hebben er voor gekozen om geen directiereglement te hebben, maar de bevoegdheden onder te brengen in de aandeelhoudersovereenkomst. Er ligt een voorstel voor de aanpassing van de aandeelhoudersovereenkomst ter goedkeuring bij de aandeelhouders.'

Het voorstel is uitgewerkt in het 'Addendum op de Aandeelhouders-overeenkomst Maastricht Health Campus BV'. Dit Addendum is door de aandeelhouders getekend op 29 januari 2015 en is in werking getreden op 1 januari 2014.

De wijzigingen betreffen:

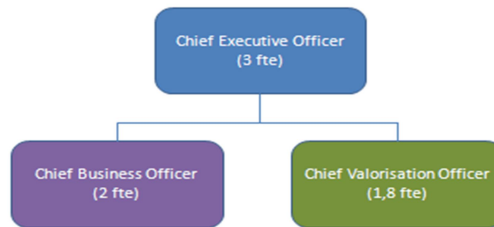
- Artikel 5: Besluitvorming en vertegenwoordiging door directie. Lid 4 sub 'e' behelst het aangaan of verbreken van duurzame samenwerking met andere ondernemingen. Dit artikel wordt in die zin gewijzigd dat bedoelde besluiten en rechtshandelingen voorafgaande instemming behoeven van de RvC, mits de duurzame samenwerking uiterlijk 1 januari 2016 is beëindigd,

dan wel op korte termijn kan worden beëindigd door de vennootschap of door een besluit van de aandeelhouders.

- Artikel 6: Raad van Commissarissen. Aan artikel 6 worden een aantal (sub)leden toegevoegd waarin de bevoegdheden van de RvC worden benoemd. Het betreft:
 - a. als aanvulling op de bepalingen in de oprichtingsstatuten voor wat betreft het benoemen, ontslaan of schorsen van een bestuurder, welke bevoegdheid aan de AVA is toegekend, zal de benoeming van een nieuwe bestuurder op voordracht van de RvC geschieden en zal het ontslaan of schorsen van de zittende bestuurder na schriftelijk advies van de RvC geschieden;
 - b. vooraleer de AVA de plannen zoals genoemd in artikel 8.1, 8.5 en 11.1 (te weten: ondernemingsplan, meerjarenplan en financieringsplan) zal vaststellen en vooraleer de AVA de jaarrekening zal vaststellen, zal de RvC haar voorafgaande schriftelijke goedkeuring geven aan de benoemde documenten;
 - c. binnen het goedgekeurde vigerende ondernemingsplan stemt de bestuurder tussentijds periodiek de voortgang en de concrete invulling en acties ten aanzien van het plan af met de RvC waarbij de RvC schriftelijke toestemming dient te geven voor specifieke invulling van de activiteiten en afwijkingen van eerder voorgenomen activiteiten, een en ander voor zover deze passen binnen de eerder goedgekeurde begroting;
 - d. de RvC voert jaarlijks een functioneringsgesprek met de statutaire directeur van de vennootschap en brengt verslag uit aan de AV over dit gesprek; De RvC stelt tevens de arbeidsvoorwaarden van de directeur van de vennootschap vast waarbij dienaangaande te allen tijde dient te worden voldaan aan de Wet Normering Topinkomens;
 - e. indien de aanstelling van een nieuwe statutaire directeur gewenst is, dan wel indien de doelomschrijving van de vennootschap wijzigt, draagt de RvC zorg voor het opstellen van een passend functieprofiel."

In het Beslisdocument wordt aangegeven dat bij de start in de MHC BV eigen capaciteit is opgenomen voor acquisitie en dienstverlening rond valorisatie in de vorm van een Chief Executive Officer (CEO), Chief Business Officer (CBO) en Chief Valorisation Officer (CVO). Daarnaast vindt inhuur plaats van business developers die scoutingactiviteiten verrichten. Het betreft het scannen en analyseren onderzoeksprojecten op commerciële potentie en ideeën voor bedrijven (start-up's) en het binnen de onderzoekspopulatie van UM en MUMC+ scannen op potentiële nieuwe partnerships en mogelijk ook op nieuwe seminars en congressen.

De interne organisatiestructuur ziet er als volgt uit



Tot slot wordt in het Beslisdocument opgemerkt dat gaandeweg aan de hand van feitelijke ontwikkelingen zal worden bepaald welke faciliteiten in de toekomst aan het dienstenpakket van de BV worden toegevoegd. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt primair bij de Statutair Directeur/CEO van de MHC BV. Deze dient in ieder geval vóór 1 januari 2016 een grondige evaluatie uit te voeren ten aanzien van het takenpakket van de campusorganisatie en de verdeling van de werkzaamheden over MHC en UMC Holding. Daarnaast dient de CEO eveneens vóór 1 januari 2016 aan de dragende partijen nadere voorstellen ter besluitvorming voor te leggen over een duurzaam verdienmodel én over de mogelijkheden en de vormgeving van allianties met de Chemelot Campus.

Op 1 februari 2013 is de heer J.K. Dunning benoemd tot Statutair Directeur/CEO.

Inhoud en frequentie rapportages en overlegstructuur

In de Statuten MHC BV (d.d. 2 januari 2013) is in artikel 14, lid 4 opgenomen dat het bestuur de RvC tijdig de voor de uitoefening van diens taak noodzakelijke gegevens verstrekt. Artikel 24 bevat bepalingen over een (jaarlijks) door het bestuur op te maken Jaarrekening en Jaarverslag.

In de 'Aandeelhoudersovereenkomst MHC BV' (d.d. 14 juni 2013) is opgenomen dat de Vennootschap voor één december van ieder kalenderjaar een concept Ondernemingsplan (voorzien van een financieringsplan en concept begroting) en een (meer)Jarenplan opstelt voor het opvolgende jaar en deze voorlegt aan de AVA (artikel 8). In artikel 9 van deze overeenkomst zijn nadere afspraken vastgelegd omtrent informatieverstrekking aan de aandeelhouders en RvC. Het betreft informatie over het efficiënt en effectief verwezenlijken van de doelen en de wensen van PS inzake de samenwerking met de Chemelot Campus en de bereikte resultaten. Verder betreft het ook kwartaalrapportages waarin de directie financieel-inhoudelijke informatie verschaft aan de Commissarissen conform een nader door de RvC te bepalen inhoud en format. Artikel 11 bevat

bepalingen over de financiering (van de activiteiten) van de vennootschap. Zo dient de directie een Financieringsplan op te stellen betreffende de in een bepaalde periode door de Vennootschap en haar Onderneming te ontplooiën activiteiten. Onderdeel van het Financieringsplan is een begroting van de financiële middelen die nodig zijn voor de uitvoering van het Financieringsplan en een toelichting op de begroting.

Overlegstructuur

Per 2 januari 2013 heeft de provincie (vertegenwoordigd door de gedeputeerde Economische Zaken) de rol van aandeelhouder in de BV en voert (op strategisch niveau) overleg via de AVA.

Op basis van de door de provincie aan aangereikte documenten constateert de rekenkamer dat geen sprake is van structureel overleg op tactisch en operationeel niveau tussen de betrokken partijen.

In reactie op het concept rapport van bevindingen heeft de ambtelijke organisatie aangegeven dat er wel sprake is van informeel overleg op tactisch en operationeel niveau.

Binnen de provincie is op ambtelijk niveau een werkgroep actief, bestaande uit drie personen (uit de clusters Financiën, Economie & Innovatie, Ontwikkeling en Juridische Zaken & Inkoop), die samen met een directeur van de provincie de vergaderingen van aandeelhouders en vennoten voorbereidt.

Omgang met (financiële) risico's

In geen van de aan de rekenkamer ter beschikking gestelde documenten (Acte van Oprichting/Statuten, Aandeelhoudersovereenkomst, Directiereglement, Masterplan MHC, Beslisdocument MHC, Ondernemingsplan en Terugblik 2014, Ondernemingsplan 2015-2018) wordt expliciet ingegaan op (financiële) risico's en de beheersing daarvan.

Wel zijn in het Ondernemingsplan 2015-2018, zowel ten aanzien van acquisitie als valorisatie, randvoorwaarden geformuleerd waaraan voldaan dient te worden om de doelstelling te realiseren. Met betrekking tot acquisitie wordt opgemerkt: 'Juist omdat sprake is van een zeer concurrerende omgeving - het fenomeen campus is wereldwijd omarmd en er wordt zeer veel geld aan uitgegeven door overheden en kennisinstellingen - zijn de doelstellingen ambitieus. BL MHC zal daarom in 2015 verdere scherpheid moeten aanbrengen in de voorwaarden waaronder en de instrumenten waarmee acquisitie tot een succes kan worden gemaakt.

Naast de noodzaak van research excellentie en de bijbehorende technische faciliteiten gaat het om de volgende randvoorwaarden:

- Business Development voor de BL MHC vergt een breed palet aan vaardigheden, waarbij medewerkers van de BL MHC resultaat gericht werken aan duidelijke eenduidige doelstellingen. Dit stelt eisen aan het profiel van de medewerkers.

- Ten opzichte van de huidige feitelijke bezetting zullen extra medewerkers moeten worden aangetrokken en een bestaande vacature moet worden vervuld.
- Het zo snel mogelijk creëren van een magneet zoals Mosae Vita, waardoor de gebiedsontwikkeling gestalte zal gaan krijgen.’

Met betrekking tot valorisatie wordt opgemerkt dat de volgend randvoorwaarden moeten worden gerealiseerd:

- Succesvolle valorisatie (scouting, venturing, IP-besluiten) bij UM en MUMC.
- UM en MUMC stellen vierkante meters ter beschikking om in huisvesting te kunnen voorzien van nieuwe bedrijvigheid (Biopartner en Neuropartner).
- De scouts van KTO-M²⁶ op het gebied van life sciences en business developers van BL MHC zullen fysiek bij elkaar moeten zitten.
- Uitbreiding met 2 fte van BL NHC speciaal voor genoemde activiteiten (business developer en verhuur via Biopartner).

4.2.2 Beheersen

Informatiebeheersing

Vóór iedere AVA ontvangt de provincie de agenda en bijbehorende stukken van de betreffende vergadering. Om tot een zorgvuldige besluitvorming te kunnen komen worden de stukken door het ambtelijke team MHC getoetst op tijdigheid en volledigheid, inhoudelijk beoordeeld en voorzien van een advies aan GS (weergegeven in een nota voor GS) met het doel om als aandeelhouder tijdens de AVA standpunten in te kunnen nemen.

Geagendeerde stukken tijdens AVA's (niet uitputtend), die voorzien zijn van advies van het kernteam (en waarvan het advies ook is ingebracht door de vertegenwoordiger van de provincie in de AVA):

- Businessplan Mosae Vita;
- Directiereglement MHC BV;
- Statuten(wijziging) MHC BV;
- Jaarverslag en Jaarrekening 2013 MHC;
- Verslag Directie 2013 ten behoeve van de Jaarrekening;
- Ondernemingsplan 2014;
- Budget 2014 en Businessplan MHC;
- Terugblik 2014;
- Budget/begroting met toelichting 2015;
- Ondernemingsplan 2015-2018;
- Addendum op de Aandeelhoudersovereenkomst MHC BV.

²⁶ Een nieuw op te richten Kennis Transfer Organisatie, afdeling Markten.

Vergaderingen AVA

De AVA bestaat uit de provincie Limburg (gedeputeerde Economie), MUMC Holding BV bij volmacht vertegenwoordigd door de voorzitter van de RvB van het Academisch Ziekenhuis Maastricht (dhr. G. Peeters) en de voorzitter van het college van bestuur van de UM (dhr. M. Paul). Voorzitter van de AVA is de heer B. Litjens (eveneens voorzitter van de RvC). Dit is conform artikel 20, lid 6 van de Oprichtingsakte/Statuten waarin het volgende is bepaald: 'De algemene vergaderingen worden geleid door de daartoe door de Raad van Commissarissen aangewezen persoon en bij ontstentenis van commissarissen door de voorzitter-bestuurder dan wel de gevolmachtigd directeur en bij diens afwezigheid of ontstentenis door de oudste in functie zijnde bestuurder. Bij afwezigheid of ontstentenis van alle bestuurders voorziet de vergadering zelve in het voorzitterschap.'

De AVA heeft tot nu toe vergaderd op:

- 17 juli 2013;
- 18 december 2013;
- 16 april 2014;
- 18 juni 2014;
- 29 januari 2015.

Beïnvloedingsmogelijkheden

De Statuten MHC BV (d.d. 2 januari 2013) bevatten bepalingen met betrekking tot de bevoegdheden van (de leden van) de AVA, op basis waarvan zij invloed kunnen uitoefenen op het functioneren van de BV. Het betreft onder meer een blokkeringsregeling/aanbiedingsplicht van aandelen, regels over benoeming, schorsing, ontslag van bestuurders en leden van de RvC en de totstandkoming van besluitvorming.

In de Aandeelhoudersovereenkomst MHC BV (14 juni 2013) is onder meer vastgelegd dat de aandeelhouders het recht hebben, in geval van een vacature, een niet-bindende voordracht te doen voor de benoeming van een Directeur, met dien verstande dat de voor te dragen kandidaat dient te voldoen aan het door partijen opgestelde en goedgekeurde profiel en dat de voor te dragen kandidaat niet in dienst mag zijn bij één van de partijen.

Ook is in de Aandeelhoudersovereenkomst vastgelegd welke besluiten en rechtshandelingen van de Directie de voorafgaande schriftelijke instemming van de AVA behoeven (artikel 5, lid 4) en dat de AVA jaarlijks het ondernemingsplan (inclusief begroting en financieringsplan) dienen goed te keuren (artikel 8).

Conform artikel 9, lid 3 is de AVA en iedere afzonderlijke Aandeelhouder voorts gerechtigd om een onderzoek uit te voeren betrekking hebbende op de bedrijfsvoering en de administratie van de vennootschap.

Tot slot bevat de Overeenkomst, als het om beïnvloedingsmogelijkheden gaat, bepalingen over het dividendbeleid, de financiering van de vennootschap, de overdracht van aandelen, bezwaren van aandelen en beëindiging van de samenwerking.

4.2.3 Toezicht

Raad van Commissarissen

In het Masterplan wordt opgemerkt dat na het accorderen van dit plan, de rolkeuze van de partners en de verdere integratie met de Chemelot Campus een geschikt governancemodel ontwikkeld zal worden.

In het Beslisdocument wordt in paragraaf 5.2 (Governance) aangegeven dat in de eindsituatie MHC en Chemelot Campus ondergebracht zijn in één governancestructuur met twee werklocaties voor beide campussen onder een gezamenlijke bestuurlijke koepel en een gezamenlijke strategie. Met het oog hierop en gezien het feit dat voor de Chemelot Campus al is gekozen voor de juridische structuur van een BV zal de MHC ook worden ingericht als een BV. Deze BV zal eveneens een AVA, RvC en Directie omvatten.

In de Oprichtingsakte/Statuten van de MHC BV wordt in algemene zin ingegaan op de RvC (artikel 14). Zo wordt onder meer aangegeven dat de BV een RvC kent, die bestaat uit drie of meer natuurlijke personen, die tot taak heeft toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en het bestuur met raad ter zijde staat.

Daarnaast is vastgelegd dat het bestuur de RvC tijdig de voor de uitoefening van diens taak noodzakelijke gegevens verschaft. 'De RvC is bevoegd te allen tijde de terreinen of gebouwen, die bij de vennootschap in gebruik zijn, te betreden en inzage te nemen van de boeken en verdere administratie van de vennootschap.'

De Aandeelhoudersovereenkomst bevat in artikel 6 de volgende bepalingen met betrekking tot de RvC: 'Partijen hebben besloten dat er een Raad van Commissarissen wordt aangesteld. Naast de wettelijke taken kan de Algemene Vergadering tevens overige taken en bevoegdheden van de RvC vastleggen, alsmede welke besluiten in aanvulling op de besluiten genoemd in artikel 5 lid 5 exclusief te goedkeuring voorgelegd dienen te worden aan de RvC. De RvC zal bij haar besluitvorming rekening houden met het bepaalde in de statuten alsmede het bepaalde in deze overeenkomst.'

De aandeelhouders van MHC BV hebben de heer B. Litjens tot voorzitter van de RvC benoemd. De overige leden van de RvC zijn de heer L.C. Bruggeman en de heer L. Knecht.

Wat de vergaderingen betreft is vastgelegd dat de RvC statutair gezien minimaal twee maal per jaar bij elkaar dient te komen en aanvullend nog minimaal 2 maal bij elkaar zal komen.

Naast goed te keuren besluiten (waaronder het jaarlijks voeren van een functioneringsgesprek met de Statutair Directeur en het daarover verslag uitbrengen aan de AVA) zijn de volgende bevoegdheden en taken van de RvC vastgelegd:

- Het recht een reglement op te stellen omtrent zijn eigen besluitvorming²⁷.
- Een gedelegeerde bevoegdheid vanuit de AVA tot het benoemen, ontslaan en schorsen van de Statutair Directeur.
- Een gedelegeerde bevoegdheid vanuit de AVA tot het vaststellen van de bezoldiging van de Statutair Directeur.
- Bij staken van stemmen, dient de RvC het besluit voor te leggen aan de AVA.
- De vergaderingen dienen genotuleerd te worden. De notulen worden door de commissarissen bewaakt.

Uit navraag bij betrokkenen binnen de provincie is de rekenkamer gebleken dat de provincie niet beschikt over agenda's, bijbehorende stukken en verslagen van de vergaderingen van de RvC. Van een evaluatie van de leden van de RvC op hun functioneren is (vooralsnog) naar zeggen van de betreffende betrokken ambtenaren geen sprake geweest.

4.2.4 Verantwoorden

Afleggen van rekenschap achteraf

In de AVA van 16 april 2014 zijn de Jaarrekening 2013 van de MHC BV en het verslag van de directie ten behoeve van deze Jaarrekening besproken. Daarmee heeft het bestuur van de BV vanaf de oprichting (januari 2013) één keer (formeel) verantwoording afgelegd over de financiële stand van zaken van de BV. Middels de 'Terugblik 2014' heeft het bestuur verantwoording afgelegd over de bereikte resultaten, ontplooiende activiteiten en gemaakte kosten.

Dialog

Overleg vindt plaats in formeel geplande vergaderingen tussen de AVA en het bestuur en tussen de RvC en het bestuur. Daarnaast vindt er ook regelmatig tussentijds informeel overleg plaats tussen de aandeelhouders en het bestuur.

²⁷ Uit navraag is de rekenkamer gebleken dat de RvC niet een dergelijk reglement heeft opgesteld.

4.3 Informatievoorziening aan PS

Statenvoorstel Chemelot Campus en Maastricht Health Campus, januari 2011

In het statenvoorstel Chemelot Campus/MHC wordt met betrekking tot de MHC aan PS voorgesteld kennis te nemen van:

- de aanpak om Chemelot Campus en MHC als één majeure Limburgse campusontwikkeling binnen Brainport te positioneren;
- de project gestuurde aanpak van de MHC.

In het statenvoorstel wordt verwezen naar het Masterplan MHC. Opgemerkt wordt dat hieruit blijkt dat de MHC kiest voor een project gestuurde aanpak (concept waarin per project de venturing, vastgoed en acquisitie worden ingevuld). Dat, zo wordt aangegeven, houdt in dat de ontwikkeling van deze campus niet binnen een op te richten juridische entiteit wordt vormgegeven maar per project afzonderlijk beoordeeld wordt. 'Ten aanzien van de Maastricht Health Campus is derhalve nu geen besluitvorming van Provinciale Staten noodzakelijk. Bij ieder afzonderlijk projectvoorstel wordt bezien of besluitvorming van Provinciale Staten aan de orde is.'

Statenvoorstel Campussen Zuid-Limburg, januari 2012

In het Uitwerkingsvoorstel Chemelot Campus en Maastricht Health Campus, gevoegd bij het Statenvoorstel Campussen Zuid-Limburg, wordt over de organisatie opgemerkt dat het organisatorische eindplaatje één governancestructuur kent met twee werklocaties voor beide campussen. 'Op dit moment zijn de karakteristieken van beide campussen echter nog te verschillend om nu al tot volledige integratie over te gaan. Voor de Maastricht Health Campus wordt in 2012 het businessplan uitgewerkt. Hiervoor zijn feitelijk al veel elementen aanwezig, maar nog verspreid in de organisatie. Dit betekent dat er nu voorstellen gedaan worden voor het vastgoed en venturing voor de Chemelot Campus, later gevolgd voor de Maastricht Health Campus.'

Statenvoorstel provinciale deelname aan en cofinanciering MHC BV, augustus 2012

In het Statenvoorstel Provinciale deelname aan en cofinanciering van de MHC BV (d.d. 21 augustus 2012) wordt aan PS voorgesteld hun wensen en bedenkingen kenbaar te maken ten aanzien van de aandelenparticipatie (deelneming) in de nog op te richten en uit te werken BV ten behoeve van de MHC BV. Het voorstel bevat de formele uitwerking van de organisatie van de MHC BV.

In de inleiding van het statenvoorstel wordt onder meer opgemerkt dat de campus gerelateerde activiteiten door UM/MUMC+ worden ondergebracht in de MHC BV, waarbij de MUMC+ Holding BV en de provincie toetreden als aandeelhouders respectievelijk voor 2/3^{de} en 1/3^{de} deel. Verder wordt vermeld dat de provincie wenst deel te nemen om op deze wijze haar economische en

zorginnovatieve doelstellingen gestalte te kunnen geven. Dit in samenhang met de Chemelot Campus waar een soortgelijk governancetraject wordt gevolgd. 'Hiermee worden mogelijkheden gecreëerd voor samenwerking in de governance van beide campussen waardoor de gezamenlijke doelstellingen kunnen worden gerealiseerd. Door de uitvoering op afstand in een BV onder te brengen wordt het risico beperkt, de herkenbaarheid van de campus vergroot (ten opzichte van UM en MUMC+).'

Onder het kopje 'Juridische aspecten - deregulering' wordt opgemerkt dat de uitwerking van de juridische documenten aangaande het vennootschapsrechtelijke construct in het laatste kwartaal van 2012 zal plaatsvinden. 'Het gaat hier met name om de formulering van de governance-documenten. Hierbij wordt veel aandacht geschonken aan de corporate governance, de inhoud van de statuten, aandeelhoudersovereenkomsten en eventuele directiestatuten teneinde de belangen van de provincie optimaal te behartigen en veilig te stellen een en ander in lijn met de provinciale nota Financieringsinstrumentarium. De aandeelhoudersovereenkomst is nog onderwerp van bespreking met partners. Essentiële afwijkingen van vastgestelde kaders in Masterplan/Businessplan/Beslisdocumenten zullen met unanimiteit van besluitvorming worden vastgesteld, voor overige onderdelen zal dat in nader overleg met de partners worden bepaald.'

Onder het kopje 'Periodieke informatie' wordt aangegeven dat PS jaarlijks conform de planning- en controlcyclus over de voortgang van de deelneming geïnformeerd worden in de paragraaf Verbonden Partijen. Zo nodig zal de portefeuillehouder daarnaast, in het kader van de actieve informatieplicht, PS tussentijds informeren.

Onder het kopje 'Evaluatie' is de volgende tekst opgenomen: 'De samenwerkende partijen hebben de wens een langdurige samenwerking aan te gaan (in ieder geval 10 jaar) doch besloten is na een periode van 3 jaar een beslismoment in te bouwen hoe om te gaan met de inbreng van financiële middelen door partijen voor de resterende jaren. Na afloop van de voornoemde periode van 10 jaar zal de Provincie haar aandeelhouderschap heroverwegen.'

Als bijlagen zijn bij het statenvoorstel gevoegd het Beslisdocument MHB BV en een notitie inzake de juridische aspecten van de deelneming.

Het statenvoorstel (kenbaar maken wensen en bedenkingen) is op 14 september 2012 besproken in de commissie EB en op 12 oktober 2012 in PS. Naar aanleiding van de bespreking in de commissie EB hebben PS besloten de volgende wensen kenbaar te maken:

1. concreter uitgewerkt businessplan;

2. datum uitgangspunt nulmeting rendement aanpassen aan startdatum Maastricht Health Campus BV, te weten 01-01-2013, in plaats van 15-05-2009;
3. geef inzicht in hoe invulling wordt gegeven aan de samenwerking/relatie tussen Health Campus en Chemelot Campus en hoe deze in gezamenlijkheid een sterke factor vormt in de technologische topregio;
4. geef inzicht op welke wijze de praktische samenwerking in de technologische topregio wordt georganiseerd.

Tijdens de PS-vergadering hebben de meeste partijen zich positief uitgelaten over de oprichting van de MHC BV. Alleen D66 zette vraagtekens bij de toegevoegde waarde van het oprichten van een nieuwe rechtspersoon/een BV. Daarbij wijzen zij erop dat Brains Unlimited er al is mede dankzij de steun van de provincie, Living Lab plannen heeft om in een eigen gebouw te gaan zitten waar ook valorisatie kan plaatsvinden (zonder de BV), er al een science opleiding op Chemelot komt met medewerking van de UM en er al een Incubator is, bedoeld voor starters, die ook acquisitiebeleid voert. Daarom heeft D66 de tweede wens ingebracht. Verder hebben alle partijen kanttekeningen geplaatst bij het feit dat de gemeente Maastricht niet deelneemt aan de BV.

Uiteindelijk hebben PS alle wensen aangenomen, de wensen 1, 3 en 4 unaniem. Wat de tweede wens betreft was alleen de PVV tegen.

Statenvoorstel Doorontwikkeling Brightlands MHC BV, november 2014

In het Statenvoorstel Doorontwikkeling Brightlands MHC BV (d.d. 11 november 2014) wordt aan PS gevraagd in te stemmen met onder meer de koers voor de doorontwikkeling van MHC BV binnen de uitgangspunten als genoemd in het voorstel en GS op te dragen om deze koers, samen met de partners, uit te werken in het ondernemingsplan 2015, inclusief de doorkijk naar 2016 en verder. Daarnaast wordt aan PS gevraagd in te stemmen met twee nieuwe projectvoorstellen die geacht worden een belangrijke impuls voor de campusontwikkeling te betekenen, namelijk Mosae Vita en de Gebiedsontwikkeling.

Opgemerkt wordt dat deze projectvoorstellen voor de partners aanleiding zijn om te kiezen voor een meer samenhangende programmasturing. 'Dit biedt meer kansen om, met behoud van de eigen verantwoordelijkheid van ieder van de partijen in afzonderlijke projecten, te sturen op samenhang en synergie. De partners leggen deze duurzame samenwerking vast in een Koepelovereenkomst. De samenwerkende partijen zien in deze projecten ook aanleiding om, parallel aan het traject van de eerste evaluatie van MHC BV, in het komende jaar te onderzoeken op welke manier MHC BV gecontinueerd kan worden en hoe een passend verdienmodel gecreëerd kan worden.'

Onder het kopje ‘Van projecten-portfolio naar programma-sturing’ wordt onder meer opgemerkt: ‘We constateren, samen met onze partners overigens, dat door de projectmatige benadering die is gekozen het soms ook ontbreekt aan strategische sturing en samenhang tussen de projecten. Dit heeft mede te maken met het feit dat op de Brightlands Maastricht Health Campus niet sprake is van één anchor tenant, maar dat de campusontwikkeling gedragen wordt door meerdere partners.

Als provincie komen wij in deze aanpak ook vaak in de rol van ‘scheidsrechter’, met name waar het gaat om de verdeling van financiële middelen over de projecten.

Wij hebben onze partners dan ook voorgehouden dat wij bij de verdere ontwikkeling van de Brightlands Maastricht Health Campus uit willen gaan van een meer programmatische sturing waarbij de partners gezamenlijk verantwoordelijkheid zijn voor de afstemming tussen de verschillende projecten. In de komende periode zullen wij daartoe in samenwerking met onze partners tot voorstellen komen om die programmasturing te versterken. Deze sturing zal ook consequenties hebben voor de inrichting en sturing van MHC BV.’

Op de inrichting en sturing van de MHC BV wordt nader ingegaan onder het kopje ‘Doorontwikkeling MHC BV’. Vermeld wordt onder meer dat een belangrijke mijlpaal is geweest de lancering van de merknaam Brightlands, samen met de Chemelot Campus en de andere Limburgse campussen. Hiermee, zo wordt aangegeven, wordt de verbinding van de Brightlands MHC met de andere campussen verstevigd en wordt optimaal gebruik gemaakt van de gezamenlijke kracht, zowel binnen als buiten de provincie. Verder wordt opgemerkt dat het ook evident is dat het binden en verbinden van de huidige en potentiële campusgebruikers een gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle partijen dient te zijn en dat dit een sturing vanuit het belang van de campus vraagt. Met betrekking tot de voorgestelde nieuwe projecten betekent dit dat partijen worden uitgedaagd om bij te dragen aan de rijkdom van de campus en daarvoor toegang tot de bestaande community krijgen. Opgemerkt wordt dat het voor de hand ligt dat de MHC BV juist in deze uitdagingen een sterke rol vervult en dan ook gezien zal worden op welke manier MHC BV in de uitwerking van deze beide projecten haar rol optimaal kan vervullen.

‘Daarbij constateren wij vanuit de Provincie, maar ook vanuit de andere partners, dat de initiatieven die in de afgelopen jaren zijn ontstaan ook leiden tot een lappendeken aan samenwerkingsvormen, entiteiten en ad-hoc-verbanden. De 4 partijen die betrokken zijn bij de campusontwikkeling (UM, AZM, gemeente Maastricht en provincie Limburg) zijn dan ook van mening dat met deze volgende stap in de campusontwikkeling een doorontwikkeling van MHC BV op de agenda geplaatst dient te worden. Dit is ook in lijn met de opdracht die de CEO van MHC BV kreeg bij zijn aanstelling. Het financiële commitment van de 3 founding fathers van MHC BV is namelijk afgegeven tot

1 januari 2016 en de CEO heeft onder andere opdracht gekregen om voor die tijd een voorstel voor te leggen over een duurzaam verdienmodel.'

Het statenvoorstel is behandeld in de commissie Economie, Bestuur en Duurzaamheid (EBD) op 28 november 2014 en in PS op 12 december 2014. Uit de notulen van de PS vergadering blijkt dat alle partijen, met uitzondering van de PVV, instemmen met het voorstel. Daarbij wordt wel aandacht gevraagd om te voorkomen wat bij de Greenport Campus is gebeurd, namelijk het ontstaan van een 'bestuurlijke spaghetti'. Gevraagd wordt wie er bij het toezicht op afstand aan de lat staat en wie bedrijven moet aantrekken voor de campusontwikkeling in Limburg. Daar moeten PS toezicht en controle op kunnen uitoefenen. Voorkomen moet worden dat er onvoldoende zicht is op de sturingsstructuur en dat deze te ingewikkeld wordt opgezet. De gedeputeerde heeft daarop als volgt gereageerd. 'Ik let er heel erg op om in ieder geval de organisatie heel plat en heel overzichtelijk te houden. Het is wel zo dat de essentie is, dat met name het academische deel - ik noem maar even het campusdeel - gevrijwaard wil worden van sturing door een orgaan dat daar niet inhoudelijk over gaat. Dat heeft met de zuiverheid van de opdrachtverlening te maken, zeg maar kennis en innovatie. Er komen dus verschillende entiteiten, maar ik kan u beloven dat we die heel transparant en heel plat zullen inrichten. Het werkt echter niet om de kennis- en innovatiepoot te vermengen met bijvoorbeeld de gebiedspoot. Dat zou niet zuiver zijn. Wat in Greenport fout is gegaan, dat weet je met de wijsheid van nu, is dat je in één gebied drie gebiedspoten hebt. Dat werkt niet. Dan heb je ook drie verschillende directeuren en drie verschillende soorten aandeelhouders. Hier is het echt allemaal heel zuiver en logisch ingedeeld. We willen dat straks bij de uitvoering graag aan u laten zien, want dat hebt u zelf gevraagd. Wij moeten met de uitwerkte plannen nog bij uw Staten komen om een akkoord te krijgen.'

Jaarstukken 2012, april 2013

In het Jaarverslag 2012 wordt bij de programmalijn Innovatiekracht en Topsectoren als bereikt resultaat vermeld dat voor de Maastricht Health Campus een ondernemingsplan is opgesteld en is voorgelegd aan PS in oktober 2012 voor wensen en bedenkingen. In 2013 wordt dit door de nieuwe directeur nader uitgewerkt tot een businessplan waarbij de wensen van PS worden meegenomen.

In de verplichte paragraaf Verbonden Partijen wordt met betrekking tot de participatie van de provincie in de MHC BV ingegaan op: provinciale visie, beleidsvoornemens ten aanzien van de onderneming, bestuurlijk belang/zeggenschap, financieel belang, uitgekeerd dividend en provinciaal risico.

Provinciale visie

‘De internationale valorisatiecampus zal 1100 banen en 40 spin off bedrijven dienen te realiseren in 10 jaar. Programma: Economie en Werkgelegenheid en Zorg, Cultuur en Leefbaarheid.’

Beleidsvoornemens

‘De economische en zorginnovatieve doelstellingen gestalte geven. Dit in samenhang met de Chemelot Campus waar een soortgelijk governance traject wordt gevolgd. Hiermee worden mogelijkheden gecreëerd voor samenwerking in de governance van beide campussen waardoor de gezamenlijke doelstellingen kunnen worden gerealiseerd.’

Bestuurlijk belang

‘1/3 deel van de aandelen, besluiten zullen met algemene stemmen worden genomen tenzij de statuten anders bepalen. Portefeuillehouder EZ zal College vertegenwoordigen in AVA.’

Financieel belang

‘1/3 deel van de aandelen zullen worden verkregen zodra goedkeuring van het ministerie van BiZa is verkregen. Het financieel commitment wordt vooralsnog aangegaan voor 3 jaar (2013, 2014, 2015):

Jaar	Totaal	MUMC+ Holding BV	provincie
2013	€ 1.069.563	€ 713.042	€ 356.521
2014	€ 1.201.351	€ 800.901	€ 400.450
2015	€ 1.219.016	€ 812.677	€ 406.339

Na afloop van deze periode heroverweging financiële inbreng, e.e.a. in relatie tot ontwikkeling verdienmodel en de mate waarin bijgedragen is aan de realisatie van de doelstellingen.’

Uitkering dividend

‘N.v.t.’

Provinciale risico's

‘Het niet behalen van de doelstellingen aangaande werkgelegenheid en spin-offs en de financiële inbreng gedurende eerste 3 jaren (€ 1,2 min.) kwijt zonder dat de doelstellingen worden gehaald. Het niet realiseren van een verdienmodel en daardoor de vennootschap niet voortgezet kan worden en dus geen bijdrage geleverd kan worden aan de doelstellingen.’

In de Projectenparagraaf wordt uitgebreid ingegaan op de MHC (beschrijving project, doelstellingen, betrokken partners, rol van de provincie, financiële aspecten waaronder de bijdragen van de provincie, besluiten PS, realisatie van

het project in de tijd, mijlpalen 2012, aan het project verbonden risico's en de beheersing daarvan).

Jaarstukken 2013, april 2014

In het Jaarverslag 2013 wordt bij de programmalijn Innovatiekracht en Topsectoren als bereikt resultaat vermeld dat de BV per januari 2013 is opgericht en de directeur sinds februari 2013 actief is.

In de verplichte paragraaf Verbonden Partijen is met betrekking tot de participatie van de provincie in MHC BV bij alle onderwerpen dezelfde tekst opgenomen als in de Jaarstukken 2012. Ten opzichte van de Jaarstukken 2012 is aan de Jaarstukken 2013 toegevoegd het aspect 'Veranderingen in bovenstaande belangen in 2013'. Daar wordt echter vermeld dat zich in 2013 geen veranderingen hebben voorgedaan.

In de Projectenparagraaf wordt weer uitgebreid ingegaan op de MHC en de ontwikkelingen die zich hierbinnen hebben voorgedaan in 2013. Met betrekking tot de risico's is de volgende tekst opgenomen. 'Het grootste risico is dat er onvoldoende resultaten worden geboekt van geïnvesteerd provinciaal publiek geld (achterblijven van de gewenste economische ontwikkeling/arbeidsplaatsen en te weinig bedrijfsontwikkeling). Dit risico zal zoveel mogelijk worden beheerst door de jaarlijkse monitoring van de voortgang (vanuit onze rol als aandeelhouder in de MHC BV) en resultaten van de projecten zoals bijvoorbeeld Brains Unlimited (zie hoofdstuk 5.6).' Onder het kopje Terugblik 2013 wordt vermeld dat via actief aandeelhouderschap hier invulling aan is gegeven.

Jaarstukken 2014, april 2015

In het Jaarverslag 2014 wordt bij de programmalijn Innovatiekracht en Topsectoren als bereikt resultaat vermeld dat sturing aan de MHC BV heeft plaatsgevonden via de AVA.

In de verplichte paragraaf Verbonden Partijen is de tekst betreffende de provinciale visie als volgt gewijzigd: 'Brightlands MHC BV fungeert als een facilitator tussen de partijen binnen de Maastricht Health Campus met als uiteindelijk doel het realiseren van 1.100 additionele arbeidsplaatsen door middel van aantrekken van bedrijven (acquisitie), tot waarde brengen van R&D resultaten (valorisatie) en realiseren van 40 spin-off bedrijven in 10 jaar.'

Onder het kopje beleidsvoornemens wordt nu vermeld: 'Brightlands MHC BV moet toegroeien naar de positie van sterk element in het Brightlands-concept. De contouren van het Brightlands-concept kristalliseren uit in de volgende kernbegrippen:

- Versterkt inzetten van de Limburgse Campussen en kennisinstellingen vanuit een inhoudelijk focus op de terreinen: life sciences & health, materialen, agrofood, biobases en services.

- Stimuleren van cross overs op inhoud.
- Verbindingen tussen campussen onderling en met kennisinstellingen.
- Versterken van de organisatie en uitvoering.'

Ten opzichte van de Jaarstukken 2013 is het aspect 'Publiek Belang' toegevoegd. Daarbij wordt vermeld: 'Provincie Limburg wil een bijdrage leveren aan het realiseren van werkgelegenheid en het versterken van het Limburgse vestigingsklimaat en de Limburgse concurrentiekracht. Brightlands MHC BV bevordert en stimuleert de campusontwikkeling met als uiteindelijk doel realiseren van werkgelegenheid en een sterke economie.'

Tot slot wordt opgemerkt dat in 2015 een Ondernemingsplan 2016-2018 wordt opgesteld waarin de ambities en strategie van de onderneming zullen worden opgenomen, in nauwe samenwerking met de aandeelhouders en overige partners.

In de Projectenparagraaf wordt weer uitgebreid ingegaan op de MHC en de ontwikkelingen die zich hierbinnen hebben voorgedaan in 2014.

Met betrekking tot de rol van de provincie in het project wordt vermeld dat de provincie zal meewerken aan een goede ruimtelijke inbedding en bereikbaarheid.

Hiertoe wordt een integrale gebiedsontwikkeling tot stand gebracht onder regie van de gemeente Maastricht en de MHC BV. 'De definitieve rol en positie van de provincie hierin moet op moment van opstellen van deze begroting²⁸ nog worden bepaald en ingeregeld.'

4.4 Totstandkoming Brains Unlimited

In september 2007 heeft de Faculteit Psychologie en Neurowetenschappen het idee ontwikkeld om in Maastricht een Europees Center of Excellence voor ultra hoog magneetveld MRI te vestigen. Samen met de UM heeft de faculteit dit idee nader uitgewerkt tot het project Brains Unlimited (BU). Het project behoort tot het speerpunt 'Mental health and neurosciences', wat één van de vier speerpunten is van het Masterplan Maastricht Health Campus. Daarnaast is BU onderdeel van het, op 14 december 2010, gesloten convenant tussen de provincie Limburg, Universiteit Maastricht en Maastricht UMC+.

Met het BU project wordt beoogd de beschikking te krijgen over nieuwe ultra hoge magneetveld fMRI Scanners voor onderzoek, onderwijs en klinisch/commercieel onderzoek en deze aan elkaar te koppelen in een geïntegreerd scanner lab dat speciaal hiervoor wordt gebouwd. De looptijd van het project bedraagt 15 jaar.

²⁸ De rekenkamer merkt op dat hier Jaarverslag in plaats van Begroting wordt bedoeld.

Het project wordt geacht op de middellange termijn een optimale impact te hebben op de wetenschap en de regio-ontwikkeling. Op de korte termijn, zo is de verwachting, zal het echter niet optimaal winstgevend zijn. Mede met het oog daarop bleken commerciële partijen niet bereid om te investeren in het (meest innovatieve element van het) project (marktfalen). Daarom heeft de UM de provincie verzocht, om als tweede risicodragende partij, deel te nemen aan het project BU.

Met betrekking tot de constructie zijn de partijen overeengekomen dat de Stichting Life Science Incubator Maastricht (SLIM, opgericht door de UM, MUMC+ en de gemeente Maastricht) de scanners koopt en zorgt voor de bouw van de bunkers.

De aanschaf door SLIM wordt enerzijds gefinancierd met EFRO-middelen en anderzijds door leningen van de UM en de provincie en een subsidie van de provincie. De lening van de provincie aan SLIM bedraagt € 3,2 miljoen (met een looptijd van 10 jaar) en de verstrekte subsidie aan SLIM € 6,5 miljoen. SLIM is in 2011 begonnen met de bouw van de bunkers en in 2012 is het project in uitvoering genomen.

In ruil voor het beschikbaar stellen van financiële middelen heeft de provincie hypothecaire zekerheden van SLIM verkregen en een aandeel van 43% in de op 11 juli 2011 opgerichte BU BV. Naast de provincie is de Universiteit Maastricht Holding BV, met een aandeel van 57%, aandeelhouder van deze BV.

Waar SLIM verantwoordelijk is voor, en investeert in, de realisatie van de MRI-faciliteiten, exploiteert de BV de faciliteiten en genereert de inkomsten. Op deze manier is de BU BV de commerciële entiteit waarlangs de doelstellingen van het project bereikt moeten worden.

4.5 Governance Brains Unlimited

4.5.1 Sturen

Doelen

In het 'Statenvoorstel inzake het project Brains Unlimited' (d.d. 11 januari 2011) zijn met betrekking tot het project de volgende doelen geformuleerd:

- Het realiseren van een centrum wereldwijd op het gebied van neuro-imaging.
- Het vergroten van de reputatie van de regio (Euregio, Zuid-Limburg) in wetenschappelijk, toegepast en commercieel onderzoek en onderwijs.
- Het leggen van bouwstenen voor het realiseren van wetenschappelijke doorbraken.
- Het adresseren van de gezondheidsproblemen in deze regio en ver daarbuiten met zeer vooraanstaand onderzoek en in samenhang daarmee te ontwikkelen therapieën.

- Het versterken van de economische structuur door het creëren van nieuwe soorten van bedrijvigheid.

De doelen van de BU BV zijn als volgt vastgelegd in de Akte van Oprichting en Statuten (d.d. 11 juli 2011):

- Het exploiteren en verhuren van een fMRI-scannerfaciliteit met meerdere MRI-scanners.
- Het initiëren en uitvoeren van wetenschappelijk en toegepast onderzoek.
- Het initiëren en uitvoeren van onderwijsactiviteiten en training.

In het Businessplan Brains Unlimited (d.d. 6 december 2011) zijn de doelen als volgt geformuleerd:

‘Brains Unlimited BV provides services to both academia and industry in specific market segments and can therefore be positioned as:

- An international state of the art Imaging Centre for problem-based fundamental and clinical research
- The provider of the premier professional education in high-field magnetic resonance imaging.
- A partner of choice for research groups in healthcare providers, academic institutions and leading companies (across the medical, technology and associated industries).’

Deze doelen zijn afgeleid van de missie zoals weergegeven in het Businessplan: ‘Brains Unlimited BV will generate income via the provision of:

- Solutions to clients’ challenges in human anatomy, physiology, cognition, and functionality; and
- Associated educational programmes.’

Deze missie zal worden behaald middels:

- Utilising our in house state-of-the-art clinical imaging technology;
- Facilitating access to the expertise of our network of partner organisations.

Tot slot is in het Businessplan opgenomen dat de BU BV in samenwerking met de UM, MUMC+, Siemens Healthcare en Forschungszentrum Jülich focus zal leggen op de volgende activiteiten:

- Delivering projects utilizing the MRI infrastructure; this will be achieved through the activities of scanLabs;
- Providing a world-leading education experience; This will be delivered via the ‘Executive Masters’.

Op 14 december 2011 hebben provincie Limburg, UMH BV, SLIM en de BU BV een Initiatiefnemersovereenkomst ondertekend. Hierin wordt aangegeven dat de BU BV een (politiek) onafhankelijke vennootschap is die tot doel heeft de MRI faciliteit te exploiteren en kennisintensieve life sciences bedrijvigheid in

Limburg te stimuleren middels onder andere:

- Het aantrekken van industrieel onderzoek voor de scannerfaciliteiten.
- Het aantrekken van fundamenteel wetenschappelijk onderzoek voor de scannerfaciliteiten.
- Het enthousiasmeren van onderzoekers tot markt gedreven onderzoek.
- Het ondersteunen, initiëren en uitvoeren van projecten gericht op het gebruik van de scanner faciliteiten.
- Het opzetten en exploiteren van een programma voor post initieel onderwijs direct gelieerd aan het gebruik van en onderzoek met de scannerfaciliteiten.

Voorts wordt in de Initiatiefnemersovereenkomst vermeld dat de beschreven doelen voor de provincie als beoogd resultaat de versnelling van de campusontwikkeling in Maastricht hebben en voor het gehele BU Project zijn geconcretiseerd in de volgende beoogde SMART geformuleerde doelen:

- 50 R&D projecten;
- 40,4 miljoen euro publieke R&D investeringen;
- 25 startende bedrijven;
- 35 'Knowledge to Business' samenwerkingsverbanden en
- 150 tot 200 (fte) nieuwe arbeidsplaatsen in onderzoek en commercie uit te lokken en te creëren.

SLIM verhuurt de scanners en MRI faciliteit (tegen kostprijs) aan de BU BV. In het Businessplan wordt voorzien dat de scanneruren vervolgens winstgevend worden doorverkocht aan UM, MUMC+ en derden. Verder zullen er opleidingen aan de scanners aangeboden worden. De kosten hiervan voor de BV worden geraamd op totaal € 1,5 miljoen. Deze kosten komen voor rekening van de aandeelhouders naar rato van hun deelneming in de BV. Voor de provincie komt dit neer op € 645.000 en voor de UMH BV € 855.000.

In de exploitatiebegroting wordt rekening gehouden met een uit de exploitatie van de BV te financieren herinvestering (upgrade) in de 3T en 7T scanner in 2022 van elk € 1 miljoen. Dit geldt alleen indien na een evaluatie na vijf jaar, wordt besloten verder te gaan met de BU BV.

De afspraken over de bijdragen in de financiering van de BV door de partijen zijn ook vastgelegd in Aandeelhoudersovereenkomst Brains Unlimited BV (d.d. 5 december 2011).

In de Initiatiefnemersovereenkomst (d.d. 14 december 2011) is expliciet vastgelegd dat partijen waaronder de provincie er niet aan gehouden zijn bij te storten en/of andere kapitaalinjecties en/of exploitatiebijdragen voor hun rekening te nemen. Indien er meer gestort wordt door de UMH BV of de provincie en/of er nieuwe aandelen BU BV worden uitgegeven, is bepalend voor de nieuwe aandelenverhouding de totale risicodragende deelneming in het project en niet uitsluitend het ingebrachte aandelenkapitaal in de BV.

Voor het meten van de doelstellingen van de BU BV zijn de volgende indicatoren opgesteld:

- aantal (nieuwe) samenwerkingsverbanden tussen bedrijven en kennis- en researchinstellingen (K to B samenwerkingsverbanden);
- aantal nieuwe arbeidsplaatsen (fte);
- aantal ondersteunde startende bedrijven en kleine bedrijven;
- aantal R&D projecten;
- publieke R&D investeringen.

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

BU BV kent een eenhoofdig bestuur en een RvC bestaande uit drie personen. De aandeelhouders (provincie Limburg en UMH BV) vertegenwoordigen hun belangen in de AVA.

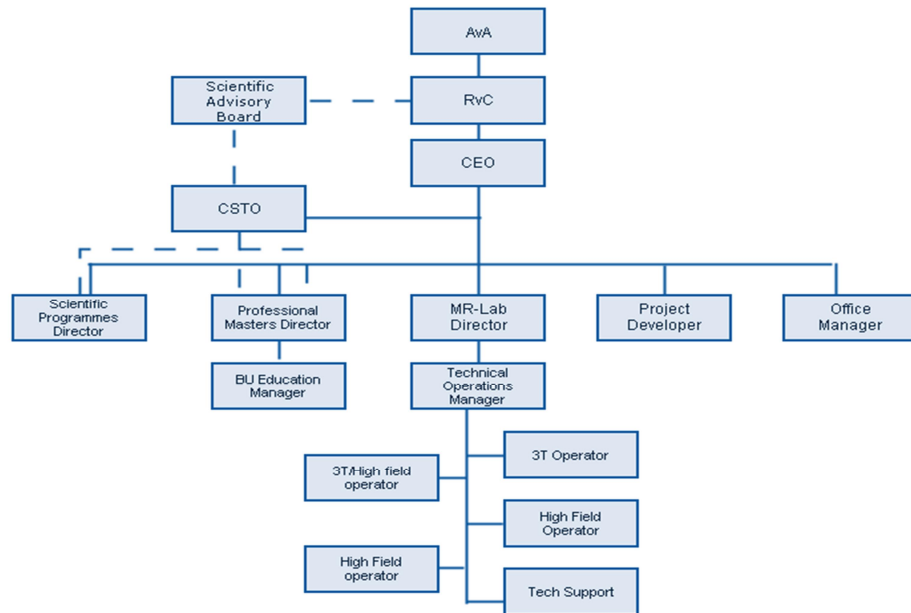
De onderlinge verhoudingen tussen de betrokken partijen in de BU BV zijn in algemene zin vastgelegd in de Akte van Oprichting/Statuten (d.d. 11 juli 2011) en in de Aandeelhoudersovereenkomst BU BV (d.d. 5 december 2011) en specifiek in de BU BV Directors' Regulations (d.d. 11 september 2012).

In de Aandeelhoudersovereenkomst is met betrekking tot het bestuur onder meer vastgelegd dat het bestuur tweehoofdig is (dit in tegenstelling tot de praktijk) en bestaat uit een voorzitter bestuurder (1 fte), die alleen bevoegd is, en een wetenschappelijk bestuurder (0,2 fte), die gezamenlijk bevoegd is. Verder wordt een aantal acties of besluiten van het bestuur opgesomd die de voorafgaande goedkeuring van de AVA behoeven. Tot slot wordt opgemerkt dat de arbeidsvoorwaarden, inclusief de bezoldiging, en verantwoordelijkheden van het bestuur zullen worden bepaald door de AVA, gehoord de RvC. Dit heeft plaatsgevonden in de Directors' Regulations (d.d. 11 september 2012).

In de Directors' Regulations wordt uitgebreid ingegaan op de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de AVA, de RvC en het bestuur.

In het Businessplan wordt aangegeven dat de 'executive management group' van de BU BV zal worden geadviseerd door een 'Scientific Advisory Committee' inzake toekomstige investeringen en nieuwe producten en diensten. Deze commissie zal, zo wordt in het Businessplan opgemerkt, bestaan uit 'een groep vooraanstaande figuren vanuit de academische wereld omtrent imaging.'

In onderstaande figuur wordt het organogram van de BU BV weergegeven:



Inhoud en Frequentie van rapportages en overlegstructuur

In de Akte van Oprichting/Statuten is vastgelegd dat het bestuur de RvC tijdig de voor de uitoefening van diens taak noodzakelijke gegevens verstrekt. Voorts wordt aangegeven dat het bestuur - en indien of zodra de vennootschap een RvC kent, de RvC - de AVA alle verlangde inlichtingen verschaffen, tenzij een zwaarwichtig belang der vennootschap zich daartegen verzet.

In artikel 15 van de Akte van oprichting/Statuten zijn bepalingen over de jaarvergadering van de AVA opgenomen. Daarin wordt onder meer bepaald dat de agenda van deze jaarlijkse algemene vergadering in ieder geval de behandeling van de navolgende punten bevat:

- Verslag van het bestuur omtrent de gang van zaken in de vennootschap en het gevoerde beleid in het afgelopen boekjaar. Dit verslag kan mondeling worden gegeven tenzij en zolang de AVA besluit dat dit verslag voortaan schriftelijk zal dienen te worden uitgebracht;
- Preadvies van de RvC inzake voorgestelde Begroting en Jaarrekening;
- Verklaring van de accountant inzake de vaststelling van de Jaarrekening.

In artikel 19 wordt vervolgens ingegaan op de Jaarrekening. Vastgelegd is onder meer dat het bestuur elk jaar binnen vijf maanden na afloop van het boekjaar een Jaarrekening dient op te stellen. Bij de aanbieding van de Jaarrekening aan de AVA brengt het bestuur verslag uit omtrent de gang van zaken van de vennoot en het gevoerde beleid.

In de Aandeelhoudersovereenkomst is opgenomen dat het bestuur, in aanvulling op de statutaire bepalingen rond de verslaglegging jaarlijks aan de AVA ter besluitvorming overlegt:

- een Meerjaren Businessplan dat jaarlijks wordt bijgesteld aan de hand van realisatie in voorafgaand jaar;
- uiterlijk in oktober een ontwerpbegroting voor het volgende jaar;
- uiterlijk een maand na het verstrijken van een kalenderhalfjaar een Halfjaarrapportage;
- uiterlijk in februari een voorstel voor de Jaarrekening, afgestemd met een accountant.

Overlegstructuur

Per 11 juli 2011 heeft de provincie (vertegenwoordigd door de gedeputeerde Financiën) de rol van aandeelhouder in de BU BV en voert (op strategisch niveau) overleg via de AVA. Per jaar vinden twee officiële AVA's plaats, één rond de vaststelling van de Jaarrekening en één rond de vaststelling van de Begroting. Namens de provincie neemt de betrokken gedeputeerde deel aan deze AVA's. Daarnaast vinden (minimaal) twee extra AVA's per jaar plaats, waarin de voortgang (middels kwartaalrapportages) wordt besproken. Namens de provincie neemt aan deze vergaderingen een ambtenaar van de provincie deel.

Op basis van de door de provincie aangereikte documenten constateert de rekenkamer dat geen sprake is van structureel overleg op tactisch en operationeel niveau tussen de betrokken partijen.

In reactie op het concept rapport van bevindingen heeft de ambtelijke organisatie aangegeven dat er regelmatig (soms een aantal keren per maand afhankelijk van actualiteiten) (informeel) overleg is tussen de provincie en de UM Holding en er ook, hoewel minder frequent, overleg tussen RvC leden en de provincie plaatsvindt.

In de opstartfase van het project was er binnen de provincie een breed projectteam actief dat overleg voerde over financiële, juridische, fiscale en vastgoed aspecten. De betrokken ambtenaren bij het project hebben in een gesprek met de rekenkamer aangegeven dat momenteel geen regulier overleg meer plaatsvindt binnen dit brede projectteam. De AVA's worden voorbereid door een kernteam bestaande uit twee ambtenaren.

Omgang met (financiële) risico's

In het Statenvoorstel inzake het project BU (d.d. 11 januari 2011) wordt opgemerkt dat bij de beslissing om de UM te ondersteunen in het project de mogelijkheid om het risico voor de provincie te beperken een grote rol speelt. Daarom heeft de provincie risico's door een extern bureau laten onderzoeken.

Uit dit onderzoek zijn als grootste risico's aan de inkomstenkant naar voren gekomen:

1. Verhuur scanneruren aan UM (verplichting slechts voor 5 jaar, looptijd project is 15 jaar).
2. Verhuur scanneruren aan AZM (slechts inspanningsverplichting voor 5 jaar).
3. Verhuur scanneruren aan derden van de 7 en 9.4 Tesla (er bestaat bij aanvang van het project nog geen gedefinieerde markt of harde afspraken).
4. Masteropleidingen (studenten of onderbouwing van verwachte inkomsten ontbreken nog).

Als grootste risico aan de uitgavenkant is uit het onderzoek naar voren gekomen:

5. Kosten staf (bij het in bedrijf nemen van nieuwe soorten technologie kunnen kosten snel onverwacht hoge vormen aannemen).

Ten slotte is als groot algemeen risico naar voren gekomen:

6. Stop loss-risico, wat te doen wanneer de verwachte revenuen niet gehaald worden?

Aan de hand van deze risico's heeft de provincie in samenwerking met de UM mitigerende randvoorwaarden opgesteld. Deze zijn van toepassing op de verstrekking van de geldlening, de subsidie en de deelneming. In de Basisrapportage BU (d.d. 4 januari 2012) zijn de randvoorwaarden en beheersmaatregelen opgenomen, waartoe GS op 6 december 2011 hebben besloten. In onderstaande tabel worden deze samengevat weergegeven.

Randvoorwaarden	Invulling
1. Verschuldigde rente en aflossing van de leningen.	Voor de verschuldigde rente en aflossingen van de lening is door de UM (moeder van de UM Holding) een volledige garantstelling verstrekt.
2. Afnameverplichting door de UM. <i>Verkleining risico 1</i>	In de Initiatiefnemersovereenkomst is vastgelegd dat de UM garandeert, op basis van de door de faculteit FPN in twee brieven vastgelegde verplichtingen, huurafname van de MRI-faciliteit voor een periode van 10 jaar.
3. Inspanningsverplichting door MUMC+. <i>Verkleining risico 2</i>	In de Initiatiefnemersovereenkomst is vastgelegd dat de UM er op toeziet (samen met MUMC+) dat lopende subsidieaanvragen goede opvolging krijgen en de inspanningen om deze en andere subsidies te verkrijgen afdoende zijn. De voortgang wordt onder andere via integrale periodieke rapportage BU, die ook beschikbaar is in de RvC BU BV én het bestuur van SLIM, kritisch gevolgd.
4. Aan te stellen CEO van BU BV. <i>Verkleining risico 3 & 5</i>	De aangestelde CEO is hoog gekwalificeerd en de RvC heeft een duidelijke bedrijfsmatige signatuur. De CEO is in overleg met de provincie aangesteld.
5. RvC van BU BV.	De BV heeft een driehoofdige RvC. De benoeming van de

<i>Verkleining risico 1 & 5</i>	commissarissen geschiedt in afstemming tussen UM en provincie. De (onafhankelijke, ervaren) voorzitter wordt geleverd door de provincie de overige commissarissen door de UM. Eén van de twee overige posities wordt ingevuld door een persoon met een wetenschappelijke signatuur, en de ander met bedrijfsmatige expertise.
6. Deelname provincie in SLIM.	De Provincie neemt niet deel in de stichting: er wordt invloed/controle uitgeoefend via afspraken in de geldleningsovereenkomst en de subsidierelatie. De provincie is toevoerder in het bestuur van SLIM. Deze toevoordersrol wordt gehandhaafd. Provinciale vertegenwoordiging in het bestuur van een stichting is niet wenselijk wanneer sprake kan zijn van dubbele belangen. Dit doet zich met name voor wanneer sprake is van een financiële relatie tussen stichting en provincie. Daarvan is in casu sprake.
7. Rol van Siemens bij het acquireren van aanvullende afnemers van scanner capaciteit. <i>Verkleining risico 3</i>	Siemens heeft schriftelijk bevestigd dat zij bereid is om binnen haar verkooporganisatie 1 FTE, over 10 jaar te verdelen, beschikbaar te stellen om in samenspraak met SLIM scanner capaciteit te verkopen in de markt. In de Initiatiefnemersovereenkomst is opgenomen dat de UM van Siemens de toezegging heeft dat het een actieve rol zal invullen bij het acquireren van aanvullende afnemers van scanner capaciteit en zal de nakoming van deze toezegging actief bewaken, al dan niet met hulp van SLIM en/of BU BV.
8. Terug verkopen van apparatuur aan Siemens bij wijze van een putoptie aan SLIM. <i>Verkleining risico 6</i>	De UM heeft een toezegging van Siemens voor een garantiebedrag voor de scanners van minimaal € 500.000 na 10 jaar, waarbij indien er in de markt op dat moment een hogere restwaarde is te verkrijgen voor de scanners Siemens deze bedragen zal hanteren als garantiewaarde. Indien SLIM besluit om van het recht op terug verkoop op 1 januari 2022 gebruik te maken, wordt door de UM als houder van het recht van hypotheek medewerking verleend en wordt de koopsom naar rato van de aandelenverhouding verdeeld. Dit is opgenomen in de Initiatiefnemersovereenkomst.
9. Bijstortverplichting en andere bijdrage van de zijde van de provincie.	In de Initiatiefnemersovereenkomst is expliciet afgesproken dat partijen er niet aan gehouden zijn bij te storten en/of andere kapitaalinjecties en/of exploitatiebijdragen voor hun rekening te nemen.
10. Aanwending liquiditeiten. <i>Verkleining risico 6</i>	In de Initiatiefnemers- en Aandeelhoudersovereenkomst is opgenomen dat in algemene zin het businessplan gevolgd wordt, waaronder de besteding van liquiditeiten voor een voorgenomen upgrade na 10 jaar, uiteraard alleen, indien en voor zover besloten wordt verder te gaan met BU BV. Liquiditeiten die (boven het noodzakelijke werkkapitaal) in de BU

	BV en/of in SLIM ontstaan, zijn primair bestemd voor rente en aflossing van de leningen of het terugbetalen van het risicokapitaal of het uitkeren van rendementen aan de aandeelhouders. Andere bestedingen zijn uitgesloten tenzij beide partijen er expliciet mee instemmen.
11. Restwaarde na 5 jaar. <i>Verkleining risico 6</i>	In de Initiatiefnemersovereenkomst is opgenomen dat Siemens desgevraagd een schatting van de reële restwaarde van de installaties na 5 jaar op schrift heeft gesteld.
12. GO/NO GO moment na 5 jaar.	In de Initiatiefnemersovereenkomst is vastgelegd dat er in 2017 een tweeledige evaluatie dient plaats te vinden, namelijk: een bedrijfsmatige evaluatie gerelateerd aan het businessplan onder regie van de RvC en een inhoudelijk-wetenschappelijke evaluatie onder regie en verantwoordelijkheid van een daartoe aangezochte internationale commissie van wetenschappers die een visitatie verricht op het terrein van neuro-imaging, gespecificeerd naar de meerwaarde van BU voor de wetenschappelijke output in onderwijs, onderzoek en valorisatie.

4.5.2 Beheersen

Informatieverstrekking en beheer

Vóór iedere AVA ontvangt de provincie de agenda en bijbehorende stukken van de betreffende vergadering. De AVA's worden voorbereid door een ambtelijk kernteam dat de stukken toetst op tijdigheid en volledigheid en de stukken inhoudelijk beoordeeld. Voorafgaand aan de formele AVA's brengt het kernteam advies uit aan GS om als aandeelhouder tijdens de AVA standpunten in te kunnen nemen. De informele AVA's worden bijgewoond door één van de ambtenaren die deel uitmaakt van het kernteam. Informele AVA's dienen meer om in het kader van actief aandeelhouderschap de voortgangsrapportages en actualiteiten te bespreken. Hierbij worden geen besluiten genomen.

Behandelde stukken tijdens AVA's (niet uitputtend), die voorzien zijn van advies van het kernteam (en waarvan het advies is ingebracht door de vertegenwoordiger van de provincie in de AVA²⁹):

- (concept) Businessplan 2011 -2018 BU BV.
- Updates (operational, financial, scanning, education, general business activities)³⁰.

²⁹ De formele AVA's worden vanuit de provincie vertegenwoordigd door de gedeputeerde Financiën en de informele AVA's door strategisch financieel adviseur van het bestuur. De overige leden van de AVA zijn de heer J. Cobbenhagen als vertegenwoordiger van de UM Holding BV en de heer R. Mc Lennan, aangesteld als CEO van de BU BV.

- Jaarrekening (inclusief accountantsverslag) en Jaarverslag 2011.
- Begroting 2012, inclusief financiële planning.
- Jaarrekening (inclusief accountantsverslag) en Jaarverslag 2012.
- Begroting 2013.
- Jaarrekening (inclusief accountantsverslag) en Jaarverslag 2013.
- Begroting 2014.
- Meerjarenraming 2015-2019.
- Kwartaalrapportages (Q3+Q4 2013, Q1+Q2 2014).
- Honorering leden RvC.
- Begroting 2015.
- Meerjarenraming 2016-2019.
- Jaarrekening (inclusief accountantsverklaring) en Jaarverslag 2014.

Vergaderingen AVA:

- 3 november (informele AVA);
- 6 februari 2012 (formeel AVA);
- 21 mei 2012 (informele AVA);
- 20 augustus 2012 (formeel AVA);
- 19 november 2012 (informele AVA);
- 20 februari 2013 (formeel AVA samen met de RvC);
- 30 mei 2013 (informele AVA);
- 21 augustus 2013 (formeel AVA);
- 29 oktober 2013 (formeel AVA samen met de RvC);
- 18 december 2013 (extra AVA samen met de RvC);
- 19 februari 2014 (formeel AVA samen met de RvC);
- 28 mei 2014 (informele AVA);
- 24 september 2014 (formeel AVA samen met de RvC);
- 26 november 2014 (informele AVA);
- 18 maart 2015 (formeel AVA).

Beïnvloedingsmogelijkheden

met betrekking tot de bevoegdheden van (de leden van) de AVA, op basis waarvan zij invloed kunnen uitoefenen op het functioneren van de BV. Het betreft onder meer een blokkeringsregeling, aanbiedingsplicht van aandelen, vruchtgebruik of pandrecht op aandelen en levering van aandelen. Verder bevat de Akte van oprichting/Statuten met betrekking tot de AVA regels over benoeming, schorsing, ontslag van bestuurders en commissarissen en de totstandkoming van besluitvorming.

In artikel 3, lid 5 van de Aandeelhoudersovereenkomst BU BV (d.d. 5 december 2011) is vastgelegd dat de arbeidsvoorwaarden, inclusief

³⁰ Deze items worden iedere vergadering aan de orde gesteld. Vanaf mei 2013 in kwartaalrapportages.

bezoldiging en verantwoordelijkheden van het bestuur, worden bepaald door de AVA, gehoord de RvC. In artikel 3, lid 6 worden de acties of besluiten van het bestuur opgesomd, die de voorafgaande goedkeuring van de AVA behoeven. Met betrekking tot de RvC is in artikel 4, lid 3 bepaald dat de UM en de provincie ieder het recht hebben om een commissaris bindend voor te dragen. Artikel 11 van de Aandeelhoudersovereenkomst ten slotte bevat voorwaarden voor beëindiging van deelname.

In het GS besluit inzake risico mitigerende randvoorwaarden BU (d.d. 6 december 2011) heeft de provincie bedongen dat zij de gelegenheid heeft deel te nemen aan de interviews en de bijbehorende besluitvorming ten behoeve van het aanzoeken van de bestuurder/directeur/CEO.

Tot slot zijn de juridische bevoegdheden van het bestuur vastgelegd in een afzonderlijk directiereglement: Brains Unlimited BV Directors' Regulation (d.d. 4 juli 2012).

4.5.3 Toezicht

In het GS besluit inzake risico mitigerende randvoorwaarden (d.d. 6 december 2011) wordt vermeld dat de BV een kleine en krachtige RvC krijgt, waarvan de benoeming gebeurt in afstemming tussen de UM en de provincie. Daarbij wordt ervan uitgegaan dat de provincie het recht van voordracht heeft voor één commissaris, te weten de voorzitter, en de UM twee commissarissen. De voorzitter dient een krachtige, ervaren en onafhankelijke persoon te zijn. Voorts wordt voorgesteld om één van de twee posities namens de UM in te laten vullen door een persoon die een wetenschappelijke signatuur - zij het niet gerelateerd aan de betrokken wetenschapsdomeinen zelf - zo mogelijk combineert met enige bedrijfsmatige expertise.

In de Aandeelhoudersovereenkomst (d.d. 5 december 2011) en het GS-besluit (d.d. 6 december 2011) wordt vermeld dat de heer L. Frissen (politiek/ bestuurlijk profiel) is voorgedragen door de provincie als voorzitter van de RvC. Op voordracht van de UM zijn aangesteld de heer W. Bens, ex-directeur van het innovation lab van de TU/E (bedrijfsmatig profiel) en de heer A. Villringer, directeur van de afdeling Neurologie bij het Max Planck Instituut in Leipzig (wetenschappelijk/klinisch profiel).

In de Akte van Oprichting/Statuten (d.d. 11 juli 2011), evenals de BU BV Directors' Regulation (d.d. 11 september 2012), is opgenomen dat de RvC als taak heeft toezicht te houden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken binnen de vennootschap. Hij dient het bestuur daarbij met raad terzijde te staan. In artikel 12, lid 4 van de Akte van Oprichting/Statuten, respectievelijk artikel 1, lid 2 van de Directors' Regulation, is opgenomen dat

de RvC toeziet op (onder andere) de volgende taken van het bestuur/de directie:

- De realisatie van de doelstellingen van de vennootschap.
- De strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten.
- De opzet en de werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen.
- Het financiële verslaggevingsproces.
- De naleving van wet- en regelgeving.

Hierbij dient het bestuur/de directie de RvC tijdig de noodzakelijke gegevens te verschaffen. De leden van de RvC zijn te allen tijde bevoegd terreinen of gebouwen van de vennootschap te betreden en om documenten en dossiers in te zien.

Daarnaast is in de Directors' Regulation vastgelegd dat de RvC de begroting (inclusief investeringsplannen) en jaarrekening vaststelt en hierover advies uitbrengt aan de AVA. Tot slot is een lijst opgenomen met besluiten van het bestuur/de directie die de voorafgaande (schriftelijke) goedkeuring van de RvC behoeven.

In een gesprek met de rekenkamer hebben de betrokkenen binnen de provincie aangegeven dat de provincie van oordeel is niet te hoeven beschikken over agenda's, bijbehorende stukken en verslagen van de vergaderingen van de RvC. Van een evaluatie van de leden van de RvC op hun functioneren is (vooralsnog) naar zeggen van de betreffende betrokken ambtenaren geen sprake geweest.

4.5.4 Verantwoording

Afleggen verantwoording achteraf

Het bestuur van BU BV overlegt jaarlijks aan de AVA en RvC Jaarstukken van het boekjaar, vergezeld van accountantsverklaringen. Het bestuur legt hiermee formeel verantwoording af over de doelstellingen, prestaties en financiën. Daarnaast worden de aandeelhouders en de RvC op de hoogte gehouden van de gang van zaken binnen de vennootschap door middel van kwartaalrapportages en investerings- en financieringsplannen. Ook werkt het bestuur elk jaar een Meerjarenramingen uit die zij tevens elk jaar aanpast.

Dialog

Overleg vindt plaats in formeel geplande vergaderingen tussen de AVA en het bestuur (incidenteel met de RvC daarbij) en tussen de RvC en het bestuur. Daarnaast vindt er ook regelmatig tussentijds informeel overleg plaats tussen de aandeelhouders en het bestuur.

4.6 Informatievoorziening aan PS

Statenvoorstel project Brains Unlimited, januari 2011

In het Statenvoorstel 'Project Brains Unlimited' (d.d. 11 januari 2011) worden PS uitgenodigd hun wensen en bedenkingen kenbaar te maken ten aanzien van de (1) te verstrekken geldlening aan SLIM en (2) de te verstrekken subsidie en de deelneming van de provincie in de nog op te richten Brains Unlimited BV, onder de randvoorwaarden (beperking van de risico's van het project) zoals genoemd in de toelichting bij het statenvoorstel.

Onder het kopje 'Voorgestelde constructie' wordt onder meer opgemerkt dat SLIM de aanschaf financiert met EFRO middelen en met subsidie en leningen door UM en provincie. Na het inwinnen van juridisch en financieel advies met betrekking tot staatssteun gevoeligheid is uiteindelijk gesloten om de (provinciale-) geldstromen op te splitsen in een deelname in de BU BV (43%) en een lening en subsidie aan SLIM.

Op deze manier is de verwerving van het aandelenpakket van de BU BV aan te merken als marktconforme activiteit.

Tot slot wordt aangegeven dat de provincie 43% van de aandelen van de BU BV verwerft voor € 645.000. De verwachte cumulatieve kasstroom 2026 plus restwaarde bedraagt € 35.700.000. afgezet tegen het aandelenkapitaal geeft dit als dividenduitkering in 2026 een rendement van circa 23%.

Verder wordt in het Statenvoorstel uitgebreid ingegaan op de risico's en de beheersing daarvan (zie hiervoor paragraaf 3.5.1 van voorliggend rapport).

Onder het kopje 'Juridische aspecten - deregulering' wordt vermeld dat het project juridisch is beoordeeld en daaruit is geconcludeerd dat zich geen principiële 'showstoppers' voordoen. Inrichting van de transactiedocumenten wordt echter wel van groot belang geacht om risico's zo veel mogelijk te beperken. Voorts wordt opgemerkt dat gezien het feit dat de besluitvorming voor zal lopen op de uitvoering van de transactie GS voornemens zijn bij een instemmend besluit het volgende voorbehoud te maken, en dat ook jegens de UM te maken:

1. Het College van GS besluit door een nog te nemen kredietbesluit te participeren in het Brains Unlimited project, door middel van (I) de verstrekking van leningen van in totaal EUR 3.207.250 aan SLIM tegen vestiging van zekerheden en (II) de deelneming in de nog op te richten besloten vennootschap Brains Unlimited BV ter waarde van € 645.000 en het verlenen van een subsidie groot € 6.512.250 aan SLIM. Dekking vindt plaats vanuit de in de begroting 2011 gereserveerde middelen t.b.v. de Chemelot/Life & Science Campus voor de jaren 2011 t/m 2013. Dit is verwerkt in de 7^e begrotingswijziging 2011.
2. Dit besluit wordt genomen onder het uitdrukkelijke voorbehoud dat (I) tevens overeenstemming wordt bereikt over de (inhoud van de) nog op te

stellen transactiedocumentatie en aanverwante regelingen; (II) de zeggenschap van de Provincie ook bij de minderheidspositie voldoende wordt gewaarborgd door vennootschapsrechtelijke structuren en/of aanvullende overeenkomsten; (III) in voldoende mate zekerheden worden gesteld en/of garanties worden verstrekt door SLIM en de UM ten behoeve van de Provincie; (IV) de Provincie zich ervan heeft verzekerd dat participatie geen ongeoorloofde staatssteun oplevert; (V) andere instellingen en overheden, de Rijksoverheid en de Europese Commissie daaronder inbegrepen, eventueel benodigde goedkeuring verlenen.

In hun vergadering van 10 februari 2011 is het statenvoorstel inzake BU BV als hamerstuk op de agenda opgenomen. Uit het definitieve PS-besluit (G-11-004-1) kan worden afgeleid dat PS hebben besloten geen wensen en bedenkingen kenbaar te maken ten aanzien van de deelneming van de provincie aan de BU BV.

Basisrapportage Maastricht Health Campus, januari 2012

PS hebben in hun vergadering van 10 februari 2011 onder meer de MHC aangemerkt als groot project. De CC heeft in haar vergadering van 6 september 2011 gesproken over de scope van de BR voor MHC en er mee ingestemd dat deze betrekking dient te hebben op:

- Het project Brains Unlimited;
- Toekomstige individuele projecten die niet revolverend zijn (zoals telematic, CVC, PTC)

In de BR wordt in de inleiding opgemerkt dat de deelname van een publiek orgaan zoals de provincie Limburg van groot belang is gezien de aard van het project. 'Met name in de aanloopperiode is het van belang omdat de strategie van het project op korte termijn niet optimaal winstgevend is, maar wel op middellange termijn een optimale impact op de wetenschap en de regio-ontwikkeling zal hebben. Commerciële partijen zijn vooreerst echter niet belangstellend voor het meest innovatieve element van het project (de koppeling van de 3 scannertypen), terwijl dat op termijn juist de grootste beloften inhoudt. In dat opzicht faalt de markt.

Door een permanente deelneming van de provincie in het project is het mogelijk dit veelbelovende innovatieve perspectief te garanderen. Als lid van het bestuursorgaan kan de provincie invloed uitoefenen op de aansturing naar resultaten waaronder met name wetenschappelijke, maatschappelijke en economische effecten. Met haar betrokkenheid kan de provincie met andere woorden de blokkades (marktfalen) wegnemen en de voorwaarden scheppen voor de totstandkoming van een even interessant als innovatief project met aantoonbare betekenis voor de regio in maatschappelijk en economisch opzicht. Bovendien door een rol te spelen in de sturing van het bedrijf kan de provincie toezien op de continuïteit in beleid van het project en daarmee op

optimalisatie van de verwachte positieve uitwerking op het vestigingsbeleid, door het aantrekken van nieuwe bedrijven.’

Voorts wordt, wat governance-aspecten betreft, ingegaan op de doelstellingen van het project, de indicatoren aan de hand waarvan deze gemeten gaan worden, de financiën en de bijdrage van de provincie daaraan, de risico's en beheersing daarvan en de projectorganisatie binnen de provincie en bij het project BU.

Onder het kopje ‘Besluitvormingsmomenten en betrokkenheid van PS daarbij’ wordt ingegaan op het evaluatiemoment na 5 jaar. Opgemerkt wordt dat een van de randvoorwaarden die aan het project zijn gesteld is dat er na 5 jaar een uitgebreid evaluatiemoment wordt ingelast waarbij gezamenlijk door de partners een beslissing over voortzetting van BU getroffen zal worden. Het voorstel luidt dat er in 2017 een tweeledige evaluatie dient plaats te vinden, namelijk:

- Een bedrijfsmatige evaluatie gerelateerd aan het businessplan onder regie van de RvC, en
- Een inhoudelijk-wetenschappelijke evaluatie onder regie en verantwoordelijkheid van een daartoe aangezochte internationale commissie van wetenschappers die een visitatie verricht op het terrein van neuro-imaging, gespecificeerd naar de meerwaarde van BU voor de wetenschappelijke output in onderwijs, onderzoek en valorisatie.

Met betrekking tot de planning wordt onder meer aangegeven dat de BU BV op 11 juli 2011 is opgericht en de volgende overeenkomsten in de vergadering van GS van 6 december 2011 akkoord zijn bevonden:

1. Initiatiefnemersovereenkomst
2. Geldleningsovereenkomst
3. Aandeelhoudersovereenkomst
4. Subsidiebeschikking

Opgemerkt wordt dat deze documenten noodzakelijk zijn voor de daadwerkelijke overdracht van de financiële middelen.

Onderzoeksrapport bij Basisrapportage Chemelot Campus en MHC, januari 2012

In opdracht van de CC heeft BMC een onderzoeksrapport opgesteld bij de BR. Met betrekking tot BU is het belangrijkste punt van kritiek van BMC dat de governancestructuur beter moet. Hoewel in de BR onderscheid wordt gemaakt tussen de organisatie op het niveau van de samenwerkingsverbanden (Chemelot Campus en BU) en op het niveau van de provincie is BMC van mening dat de beschrijving van de organisatie op beide niveaus onvoldoende is en bevoegdheden nog te veel onbenoemd blijven. Voor BU constateert BMC dat de gekozen constructie onhelder is/niet voldoende beschreven en onvoldoende borgt wie en hoe stuurt op het bereiken van de vijf doelstellingen.

Mede naar aanleiding van deze kritiek van BMC heeft de commissie EB aan GS verzocht om een aanvulling op de BR, waarin onder meer de governancestructuur voor BU beter wordt aangegeven.

Aanvulling Basisrapportage, februari 2012

Met betrekking tot de kritiek van BMC op de governancestructuur van BU merken GS op: 'Processen verlopen altijd zo dat ten tijde van het maken van een Masterplan, waarop de Basisrapportage wordt gebaseerd, geen uitgewerkte governancestructuur is. Dit kan ook niet. Eerst zullen de kaders gesteld moeten worden door PS, vervolgens kan overgegaan worden tot implementatie. Dit gaat achtereenvolgens en niet gelijktijdig. Inmiddels is de Corporate governancestructuur volledig geïmplementeerd. De RvC is in functie en de CEO is in dienst. De aandeelhouders bespreken 4 maal per jaar de voortgang.'

Wat betreft de doelen van de BU zijn GS van mening dat de doelstelling van de provincie helder wordt verwoord in de doelstelling 'Het versterken van de economische structuur door het creëren van nieuwe soorten van bedrijvigheid. Deze doelstelling is als volgt SMART geformuleerd: 50 R&D projecten, genereren van € 40,4 miljoen publieke R&D investeringen, 25 startende bedrijven, 35 Knowledge to Business samenwerkingsverbanden 150 tot 200 FTE nieuwe arbeidsplaatsen. Over deze doelstellingen kan en zal vanzelfsprekend aan de Staten worden gerapporteerd.'

Statenvoorstel Basisrapportage Chemelot en Maastricht Health Campus, januari 2012

Met betrekking tot de BR en het onderzoeksrapport van BMC besluiten PS:

1. In te stemmen met de BR Chemelot en Maastricht Health Campus van Gedeputeerde Staten d.d. 11 januari 2012, aangevuld met de informatie van Gedeputeerde Staten d.d. 14 februari 2012.
2. Geen verdere acties voor GS uit de aanbeveling(en) van BMC te laten volgen.
3. De Chemelot en Maastricht Health Campus aan te wijzen als groot project en GS via de voortgangsrapportages van de Regeling Grote Projecten provincie Limburg 2011 te laten rapporteren.

Eerste voortgangsrapportage Brains Unlimited, maart 2013

In de aanbiedingsbrief bij de eerste VR melden GS dat het project BU inmiddels is verankerd in een BV, waarin de uiteindelijke uitvoering op afstand plaatsvindt. 'De provincie is hier voor 43% aandeelhouder. Dit is door PS besloten op 11 februari 2011.'

In de Managementsamenvatting wordt opgemerkt dat de eerste VR over het project BU is gemaakt door de UM, initiator van het project. Over de organisatie wordt opgemerkt dat de samenwerkingspartners van de MHC hebben besloten de activiteiten van de campus aan te sturen vanuit een

BV en de provincie 1/3 deel van de proceskosten voor haar rekening neemt die de MHC BV gaat maken. Daarnaast heeft de provincie bestuurlijk commitment gegeven om de MHC voor een periode van in beginsel 10 jaren de gelegenheid te geven zich te ontwikkelen tot een levensvatbare onderneming en financieel commitment in eerste aanleg voor de periode 2013 tot en met 2015. 'Na 2015 wordt de levensvatbaarheid bezien en zullen beslissingen worden genomen over een eventuele verdere financiële inbreng dan wel de beëindiging.'

Verder wordt vermeld dat de CEO is geworven, de heer J.K. Dunning, en op dat moment gewerkt wordt aan de samenstelling van de RvC.

Verder wordt in de eerste VR ingegaan op alle elementen die ook in de BR aan de orde zijn gekomen en waar relevant op de wijzigingen hierin.

Met betrekking tot de risico's wordt vermeld dat de 12 risico's geadresseerd zijn en veelal in contracten zijn opgenomen (1, 6, 8, 9, 10, 11, 12), de CEO en de RvC in overleg zijn benoemd (4 en 5) en de punten 2,3 en 7 eveneens zijn vastgelegd en hieraan vanaf de start van de exploitatie veel aandacht aan besteed zal worden.

Over de financiële exploitatie van de BV wordt opgemerkt dat deze eveneens op de voet gevolgd wordt via het aandeelhouderschap in de BU BV. 'In de eerste jaren na oprichting zal twee keer per jaar een AVA worden gehouden, terwijl daarnaast tussen de aandeelhouders en de directeur twee voortgangsbesprekingen plaatsvinden.'

Onder het kopje 'Organisatie' wordt tenslotte aangegeven dat de huurcontracten tussen SLIM en BU BV binnenkort worden afgerond. Daarbij is de splitsing in de exploitatie tussen gebruik door de UM en gebruik door derden een belangrijk item. 'Er wordt periodiek verantwoording afgelegd,

- door BU aan haar aandeelhouders en aan SLIM voor zover deze laatste informatie nodig heeft om op haar beurt aan de financiers van het project verantwoording af te leggen;
- door SLIM aan de financiers van het project, te weten EFRO/OP-zuid, de gemeente Maastricht, de provincie Limburg en de UM.

Deze rapportages zullen minimaal tweejaarlijks gemaakt worden en zoveel als mogelijk op elkaar afgestemd worden.'

In opdracht van de CC is de eerste VR getoetst door statenonderzoekers op de juiste toepassing van de Regeling Grote Projecten. Dit heeft geleid tot de volgende aanbevelingen³¹:

- Toevoegen van de doelstelling(en) per indicator.

³¹ Deze aanbevelingen hebben zowel betrekking op de Chemelot Campus BV als op de BU BV.

- Een gedetailleerd kostenoverzicht toevoegen waarbij inzichtelijk wordt gemaakt welke organisatiekosten er gemaakt worden op de gebieden van personeel, ICT en dergelijke.
- Indien er nieuwe relevante risico-informatie naar voren komt, dienen PS hierover tussentijds geïnformeerd te worden.
- De status van groot project handhaven.

De eerste VR is samen met de Toetsing door de Statenonderzoekers besproken in de CC van 25 april 2013 en in de commissie EB van 31 mei 2013.

In de CC zijn alle partijen het er over eens dat de status van groot project voor BU gehandhaafd moet worden.

De CC stemt in met de aanbevelingen van de statenonderzoekers. Ook de commissie EB neemt in haar vergadering van 31 mei 2013 deze aanbevelingen over.

Tweede voortgangsrapportage, april 2014

Ook in de tweede VR wordt conform de Regeling Grote Projecten gerapporteerd over de ontwikkelingen met betrekking tot de in de regeling genoemde aspecten. In de aanbestedingsbrief van GS bij de tweede VR is dezelfde tekst opgenomen als in de aanbestedingsbrief bij de eerste VR.

In de tweede VR wordt uitgebreider ingegaan op de realisatie van de doelstellingen van het project. Verder verschilt de tweede VR niet essentieel van de eerste, in die zin dat ofwel dezelfde tekst is opgenomen, ofwel wordt vermeld dat geen wijzigingen zijn opgetreden in het project.

Wederom is de VR in opdracht van de CC getoetst door een statenonderzoeker (d.d. 19 februari 2014). Dit heeft geresulteerd in een aantal aanbevelingen, waarvan de volgende betrekking hebben op governance-aspecten:

- De kracht van de VR beter benutten door meer accent te leggen op het beschrijven van relevante informatie als risico's en financiën, waarbij deze zowel in historisch perspectief als in toekomstig perspectief worden geplaatst. Hiermee wordt de ontwikkeling ten opzichte van de basissituatie duidelijk en wordt zicht geboden op prognoses naar de toekomst toe. De kwaliteit van de rapportages kan hiermee sterk worden verbeterd.
- Toevoeging van de doelstelling met referentiejaar per indicator in alle tabellen.
- Voor zowel Chemelot Campus als BU een historisch overzicht (in tabelvorm) toevoegen van besluitvormingsmomenten door PS (vanaf het moment van vaststellen van de Basisrapportage) en dit in elke VR aan te vullen.
- Inzicht bieden in voorziene toekomstige besluitvormingsmomenten door PS.
- Een update uitvoeren van de risicotabellen zoals opgenomen als bijlage 1 van de brief van GS aan PS d.d. 14 februari 2012. inzake de Basisrapportage Chemelot Campus/MHC en hierover blijven rapporteren in volgende VR.

- De ontbrekende risico-informatie toevoegen aan de eerstvolgende VR (ontwikkeling ten opzichte van VR 1).
- Met betrekking tot de wijze waarop het project wordt beheerst en beheerd uit oogpunt van zelfstandige leesbaarheid een beknopt overzicht van de gekozen governance structuur opnemen in een bijlage.

De CC heeft in haar vergadering van 24 april 2014 gesproken over tweede VR en het onderzoeksrapport van de Statenonderzoeker. De CC heeft ingestemd met de aanbevelingen van de Statenonderzoeker.

Derde voortgangsrapportage, januari 2015

In de aanbiedingsbrief bij de derde VR merken GS op dat zij op 31 juni 2014 een aantal aanbevelingen van de CC hebben ontvangen en dat deze aanbevelingen voor het project BU in de derde VR zijn verwerkt (zie hiervoor paragraaf 2.4 van voorliggend rapport onder het kopje Derde Voortgangsrapportage Chemelot Campus, november 2014).

In de derde VR zelf wordt onder het kopje ‘Besluitvorming(momenten en - procedures) en evaluatie’ onder meer opgemerkt dat nu de exploitatie gestart is, de rollen binnen en de positie van Scannexus (BU BV) scherper zullen worden ingevuld. Het gaat dan om de verhouding tussen de directie, de RvC en de advieslichamen. De voor de inhoudelijke evaluatie na vijf jaar beoogde internationale Commissie van Wetenschappers wordt in 2014 ingesteld, evenals de Wetenschappelijke Adviesraad die in de governancestructuur rond BU voorzien is. Deze twee commissies worden waarschijnlijk tot één orgaan samen gevoegd. Bij de inhoudelijke evaluatie zullen PS worden betrokken.

In de paragraaf ‘Risico’s en beheersing’ worden de risico’s, die Boer & Croon ter voorbereiding van de definitieve besluitvorming inzichtelijk hadden gemaakt, nogmaals weergegeven. Vervolgens wordt beknopt ingegaan op de laatste stand van zaken met betrekking tot de mitigerende voorwaarden ter beheersing van deze risico’s.

In de paragraaf ‘Organisatie’ is ten opzichte van de tweede VR in een figuur schematisch de governancestructuur van het project BU weergegeven.

Ook de derde VR is getoetst door een statenonderzoeker in opdracht van de CC. In een brief van de statenonderzoeker (d.d. 13 januari 2015) wordt geconstateerd dat in de VR grotendeels tegemoet is gekomen aan de aanbevelingen die zijn gedaan naar aanleiding van de tweede VR.

In haar vergadering van 26 februari 2015 besluit de CC in te stemmen met de bevindingen van de statenonderzoeker en met het loskoppelen van de voortgangsrapportages (Chemelot Campus en BU).

Jaarstukken 2012, april 2013

In de verplichte paragraaf Verbonden Partijen wordt met betrekking tot de participatie van de provincie in de BU BV ingegaan op: provinciale visie, beleidsvoornemens ten aanzien van de onderneming, bestuurlijk belang/zeggenschap, financieel belang, uitgekeerd dividend en provinciaal risico

Provinciale Visie

‘Het versterken van de economische structuur in Limburg door het aantrekken en creëren van nieuwe soorten van bedrijvigheid en voor de verdere ontwikkeling van de life science industrie in de regio. Programma: Innoveren in Limburg. Product: Ontwikkeling Maastricht Health Campus, speerpunt mental health & neurosciences.’

Beleidsvoornemens

‘BU BV zal na een intensieve startperiode doorgroeien en op termijn nieuwe activiteiten ontwikkelen in bedrijvenontwikkeling, bedrijfsvestiging, grensverleggend en toegepast onderzoek en onderwijs met een aanzienlijk maatschappelijk, wetenschappelijk en financieel rendement.’

Bestuurlijk belang/zeggenschap

‘De BV bestaat uit een directeur, een RvC en een AVA. De provincie Limburg en de Maastricht University Holding hebben elk een commissaris bindend voorgedragen. Deze zijn inmiddels benoemd.’

Financieel belang.

‘Provincie Limburg bezit 43% van de aandelen voor een bedrag van € 645.000.’

Uitgekeerd dividend over 2011

‘De winst staat ter vrije beschikking aan de AVA. De BV zal niet eerder dan in 2018 winsten beschikbaar stellen voor dividenduitkeringen.’

Provinciaal risico

‘De provincie Limburg loopt het risico (een deel van) de boekwaarde van de deelneming ad € 645.000 te moeten afwaarderen. De verwachting is dat het rendement positief zal worden en daarom lijkt een afwaardering van de boekwaarde niet aan de orde. Het revoluerend karakter van gehele project kan evenwel mee- of tegenvallen.’

In de projectenparagraaf van de jaarstukken wordt dieper ingegaan op de verschillende projecten. Informatie over BU valt onder de deelparagraaf die gewijd is aan de MHC. In deze paragraaf wordt ingegaan op de financiële aspecten van het project en de financiering door de provincie. Daarnaast is de bijdrage van BU aan de doelstellingen van de MHC uitgewerkt in een tabel. Onder het kopje ‘beschrijving van de aan het project verbonden risico’s en de beheersing ervan’ wordt ten aanzien van BU verwezen naar de in januari 2012

opgestelde Basisrapportage. Hierin zijn de risico's en beheersmaatregelen van BU in kaart gebracht.

Jaarstukken 2013, april 2014

In de verplichte paragraaf Verbonden Partijen is met betrekking tot de participatie van de provincie in de BU BV bij vrijwel alle onderwerpen dezelfde tekst opgenomen als in de Jaarstukken 2012. Alleen onder het item 'Bestuurlijk belang/zeggenschap' is toegevoegd dat de Gedeputeerde Financiën de provincie vertegenwoordigt in de aandeelhoudersvergadering. Verder zijn twee nieuwe items toegevoegd; 'Publiek belang' en 'Veranderingen in bovenstaande belangen'. De tekst bij 'Publiek belang' luidt: 'Het versterken van de economische structuur in Limburg door het aantrekken en creëren van nieuwe soorten van bedrijvigheid en voor de verdere ontwikkeling van de life science industrie in de regio'. Bij 'Veranderingen in bovenstaande belangen in 2013' wordt vermeld dat zich in 2013 geen veranderingen hebben voorgedaan.

In de jaarstukken 2013 valt BU wederom in de projectenparagraaf onder MHC. In deze paragraaf is over het project slechts onder 'Besluiten Provinciale Staten tot nu toe' opgenomen dat PS in 2011 hebben ingestemd met de financiële bijdrage ad € 10 miljoen. Voor verdere informatie over BU wordt vermeld: 'Voor het onderdeel Brains, dat deel uitmaakt van MHC, wordt gerapporteerd via de regeling grote projecten'.

Jaarstukken 2014, april 2015

In de verplichte paragraaf Verbonden is met betrekking tot de participatie van de provincie in BU BV bij alle items de tekst gewijzigd ten opzichte van de Jaarstukken 2012 en 2013.

Provinciale visie

'Het project past binnen het coalitieakkoord onderdeel campusontwikkelingen in het bijzonder de Brightlands Maastricht Health Campus.'

Beleidsvoornemen

Onder het kopje 'Beleidsvoornemens' is de volgende tekst opgenomen: 'Beschrijf hier bondig welke richting de provincie Limburg met deze onderneming op wil'.

Publiek belang

Aan de tekst uit de Jaarstukken 2013 is toegevoegd: 'Op middellange termijn zal UM/UMC+ een leidende rol gaan vervullen in onderzoek, onderwijs en zorg. Het centrum is een broedplaats voor toegepaste innovatie en versterkt de aanwezige kennisinfrastructuur. De toename van werkgelegenheid door meer kenniswerkers is een belangrijke vestigingsplaatsfactor. Het project sluit aan de Limburg Agenda voor het onderdeel campusontwikkeling Brightlands Maastricht Health Campus. Het project is het eerste gerealiseerde majeure

project op de Brightlands Maastricht Health Campus. Het project maakt onderdeel uit van het Masterplan Maastricht Health Campus.

De provincie Limburg is aandeelhouder vanwege het feit dat het onmogelijk is om een commerciële partij als investeerder te vinden tegen voorwaarden die het businessplan niet onmogelijk maken. Er is dus sprake van marktfalen. Daarnaast is het project hoogst kennisintensief en innovatief. De markt voor scannerplaatjes ontstaat pas parallel aan de te verwachten onderzoeksresultaten. De provincie betreft zijn deelname voor het overgrote deel speciaal op deze wetenschappelijke aspecten van het project waarvoor het onmogelijk is gebleken een private investeerder te vinden.'

Bestuurlijk belang/zeggenschap

'De provincie Limburg bezit 43% van het aandelenkapitaal en heeft daarmee 43% van het stemrecht in de AVA.'

Financieel belang

'De provinciale deelneming bedraagt € 645.000. Daarnaast is aan SLIM een geldlening van € 3.207.250 en een subsidie van € 6.512.250 verstrekt.'

Veranderingen in bovenstaande belangen in 2014

'N.v.t.'

Uitgekeerde dividend over 2014

'N.v.t.'

Provinciaal risico

'De risico's zijn door een extern adviesbureau onderzocht. Aan inkomstenkant zijn de grootste risico's:

- Verhuur scanneruren ontoereikend;
- Masteropleiding;

Aan uitgavenkant is het grootste risico:

- Kosten staf;

Een belangrijk algemeen risico is:

- Stop loss-risico, wat te doen wanneer de verwachte revenuen niet gehaald worden?

Beperking van de risico's van het project zijn gewaarborgd door een aantal maatregelen en gemaakte afspraken tussen de belanghebbende partijen.'

Behalve de informatie die in de projectenparagraaf van de Jaarstukken 2013 wordt vermeld, wordt onder de kop 'Brightlands Maastricht Health Campus' in de jaarstukken 2014 een tabel weergegeven waarin de financiële middelen van het Project BU zijn uitgewerkt.

5 Greenport Venlo

5.1 Ontwikkeling

5.1.1 Greenport Venlo

In Nederland is de tuinbouw geconcentreerd in een zestal kernen, greenports genoemd. Deze greenports zijn door de Rijksoverheid aangewezen als gebieden waar activiteiten rond agro(food), tuinbouw en agrologistiek ontwikkeld en versterkt worden. Greenport Venlo is één van de zes greenports. In deze greenport werken overheid, kennisinstellingen en ondernemers samen aan de economische ontwikkeling van de regio. Hierbij ligt een sterk accent op ‘food, fresh and flowers’, innovatie en het versterken van de agrologistieke keten. Greenport Venlo is fysiek verankerd in het Klavertje 4-gebied, een gebied van 5.400 hectare ten noordwesten van Venlo tussen de snelwegen A67 en A73.

Om de economische versterking van de greenport Venlo te realiseren hebben Regio Venlo³², de provincie Limburg en Ondernemend Limburg zich in 2009 verenigd in de stichting Greenport Venlo. De oprichters hadden daarbij voor de stichting de volgende taken voor ogen:

- Bewaken van het concept Greenport Venlo.
- Bewaken van ontwikkelingen binnen Greenport Venlo en afstemming tussen de verschillende programmalijnen.
- Externe oriëntatie, vertegenwoordiging en lobby van Greenport Venlo.
- Regiefunctie in de (strategische) communicatie en branding.
- Beheren van de financiële Greenport Venlo programmamiddelen.

De betreffende programmalijnen zijn:

- fysieke gebiedsontwikkeling;
- innovatiebevordering/campusontwikkeling;
- versterken van het woon-, werk-, en leefklimaat in de regio onder de noemer Quality of life.

Met betrekking tot de derde programmalijn is door de betrokken partijen in 2009 overeengekomen dat Regio Venlo de acties regisseert en daarbij onder andere samenwerkt met de provincie en het ministerie van LNV.

Het bestuur van de stichting Greenport Venlo heeft in december 2014 besloten de stichting per 1 januari 2015 op te heffen.

NV WOM K4

Ten behoeve van de programmalijn fysieke gebiedsontwikkeling is door de gemeenten Horst aan de Maas, Peel en Maas en Venlo en de provincie Limburg eind 2009 de NV WOM K4 (Werklandschapsontwikkelingsmaatschappij

³² De samenwerkingsorganisatie van de gemeenten in Noord-Limburg.

Klavertje 4) opgericht. De handelsnaam van deze NV is de Development Company Greenport Venlo (DCGV). De belangrijkste activiteiten van DCGV zijn het (her)ontwikkelen, realiseren en exploiteren van het werklandschap en vastgoed binnen het gebied.

De NV opereert zelfstandig binnen de kaders die de betreffende gemeenten en de provincie hebben vastgesteld in het Masterplan Gebiedsontwikkeling Klavertje 4/ Greenport Venlo (2009). In het Strategisch Businessplan Klavertje 4/Greenport Venlo (2009) zijn de activiteiten en de financiële en juridische structuur van het ontwikkelingsbedrijf verder geconcretiseerd. In het Strategische Businessplan wordt onder meer vermeld dat omwille van fiscale redenen gekozen is voor een NV/CV constructie, waarbij de NV WOM K4 de beherend vennoot van de gelijknamige commanditaire vennootschap is. De provincie Limburg is voor een aandeel van 65% vennoot in de CV. In de NV bezit de provincie Limburg 25% van de aandelen.

NV Greenport Venlo Innovation Center

Om de programmalijn omtrent innovatiebevordering te realiseren hebben alle gemeenten in Noord-Limburg (exclusief Mook en Middelaar), Stichting Ondernemend Limburg en de provincie Limburg medio 2012 de NV Greenport Venlo Innovation Center opgericht. Op basis van twee studies die in opdracht van de provincie zijn uitgevoerd (respectievelijk 'Team Vercoulen Verbindt!' en 'Vizier op Ontwikkeling') zijn in 2010 de eerste stappen gezet op weg naar de oprichting van het innovatiecentrum. In de rapporten wordt geadviseerd niet aan te haken bij een bestaande organisatie en daarmee mensen en middelen versnipperd weg te zetten, maar om een nieuwe organisatie op te richten. In het Statenvoorstel (d.d. 1 november 2011) wordt hierover opgemerkt dat een nieuwe organisatie ook beter in staat is 'massa en organiserend vermogen te ontwikkelen en aanspraak te maken op fondsen en middelen vanuit de EU en/of het Rijk'.

In 2010 heeft een kwartiermaker (dhr. J. Verhagen) de structuren en activiteiten van een op te richten organisatie verder uitgewerkt en heeft de Stichting Greenport Venlo in januari 2011 besloten de NV GVIC op te richten. Bij veel doelstellingen van het innovatiecentrum zijn de activiteiten rondom innovatie die de NV Regio Venlo reeds ondernam, als uitgangspunt genomen. De Regio Venlo is vervolgens afgebouwd en de activiteiten zijn deels geïntegreerd in het nieuwe innovatiecentrum.

5.1.2 Huidige situatie

Voor het welslagen van de ontwikkeling van Greenport Venlo langs de drie programmalijnen achtten de initiatiefnemers het noodzakelijk te realiseren dat deze, hoewel ze qua structuur en opzet onafhankelijk zijn, onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. Ondanks dit bewustzijn kwamen de betrokken partijen eind 2013 tot de conclusie dat de governance in Greenport Venlo vergelijkbaar was met een 'sturende lappendeken'. Mede om deze reden heeft de provincie in de loop van 2014 het voortouw genomen om te komen tot een slagvaardige

aanpak voor de doorontwikkeling van Greenport Venlo. Dit heeft geresulteerd in een Plan van Aanpak Greenport Venlo (september 2014).

In dit Plan van Aanpak wordt gesteld dat, 'om de ambities van Greenport Venlo te realiseren en de uitdagingen aan te kunnen, het noodzakelijk is dat de komende tien jaar wordt geïnvesteerd in de volgende drie programmalijnen:

1. Een aantrekkelijk en wervend werklandschap.
2. Een toegesneden kennislandschap.
3. Infrastructuur en faciliteiten.'

Met betrekking tot de eerste programmalijn wordt onder meer opgemerkt dat de gemeenten en de provincie de afgelopen jaren hebben geïnvesteerd in een aaneengesloten werklandschap. 'Omdat binnen het werklandschap echter verschillende entiteiten actief zijn is er meer dan ooit behoefte aan één gebiedsautoriteit.' Om dit te bereiken wordt voorgesteld om:

- de uitvoeringsorganisaties van Development Company Greenport Venlo (DCGV) en Trade Port Noord (TPN) per 1 januari 2015 te vervlechten tot één krachtig ontwikkelbedrijf. Daarbij zal de provincie een regierol vervullen;
- in de loop van 2015 te bezien op welke wijze de vervlechtingen van de bestaande entiteiten het beste vormgegeven kan worden.

Het doel van de tweede programmalijn, zo wordt vermeld, is 'de realisatie van op de markt toegesneden onderwijs en (toegepast) onderzoek, inclusief de fysieke en intellectuele infrastructuur voor innovatie en valorisatie. Plus de organisatie van een betere verbinding in netwerken van kennisinstellingen, bedrijven op regionaal, nationaal en internationaal niveau'.

Om dit doel te bereiken wordt voorgesteld een Brightlands Campus Greenport Venlo op te richten. Daarbij zal de provincie de regie nemen. Uitgangspunten bij de oprichting van de campus zijn:

- de verwachting dat in elk geval de kennisinstellingen partij zijn;
- de functionaliteiten van de Stichting Greenport Venlo en het Greenport Venlo Innovatie Centrum (GVIC) worden geïntegreerd in de campusorganisatie;
- er wordt een masterplan voor de campus ontwikkeld (organisatiestructuur, bouw van de campus en realisatie van compleet onderwijs, onderzoek en valorisatieprogramma);
- er worden shared facilities gerealiseerd zoals lab-faciliteiten, onderzoeksruidtes en een incubatorsite op het kennislandschap, waar een deel van Venlo Greenpark voor kan worden gebruikt;
- er worden programma's ontwikkeld op cross-overs tussen de thema's voeding, gezondheid, logistiek, maakindustrie en services;
- lopende en nieuwe initiatieven die zich aandienen worden gefaciliteerd.
- 2015 geldt als transitiejaar.

Wat betreft de derde programmalijn is het doel om bij te dragen aan voorzieningen voor de mensen die de transitie vormgeven en om te zorgen voor een goede (stedelijke) infrastructuur om de (nieuwe) bedrijvigheid optimaal te ontsluiten.

Gezien de aanleiding voor bovenstaande ontwikkelingen, namelijk onvrede over de invulling van de governance rondom Greenport Venlo, en het feit dat de nieuwe organisatie in 2015 haar beslag moet krijgen, heeft de rekenkamer besloten thans in haar onderzoek Greenport Venlo verder buiten beschouwing te laten.

Bijlage I Normen inrichting governance vennootschappen

Governance staat al jaren volop in de belangstelling, zowel binnen het bedrijfsleven (corporate governance) als binnen overheden (government governance). Daarbij staat governance voor bestuur. Een gangbare definitie van governance als het om overheidsorganisaties gaat, luidt: ‘het waarborgen dat de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden van een organisatie, evenals het daarover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden, gebeurt in onderlinge samenhang, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van doelstellingen en in lijn met de bestuurlijke visie.’ (Ministerie van Financiën, 2006).

Naarmate publieke taken meer door organisaties op afstand van de overheid worden uitgevoerd is ook de inrichting van de governance bij deze organisaties meer in de belangstelling komen te staan. Daarbij staat vooral de vraag centraal hoe de governance van deze organisaties ingericht dient te worden zodat zij (ook) hun (publieke) doelstellingen op een efficiënte en effectieve manier realiseren en daarover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen aan belanghebbenden.

De Algemene Rekenkamer vat in dit geval goed bestuur op ‘als een goede afstemming tussen sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden binnen en tussen organisaties die publieke taken uitvoeren. Dan gaat het bijvoorbeeld om de manier waarop intern toezicht en de dialoog met belanghebbenden zijn vormgegeven en om het op orde zijn van de bedrijfsvoering.’ (Algemene Rekenkamer, 2006, 2008). Daarbij tekent de Algemene Rekenkamer aan dat goed bestuur meer doelen dient dan alleen goede prestaties en andersom prestaties van een instelling door meer zaken worden bepaald dan alleen door goed bestuur. De kwaliteit van de publieke regiefunctie hangt eveneens af van het vertrouwen tussen partijen en de wil om samen de publieke taak goed in te vullen.

Hieronder wordt voor ieder governance-aspect afzonderlijk een aantal criteria weergegeven waaraan op adequate wijze invulling gegeven dient te worden bij het onderbrengen van de uitvoering van publieke taken bij Verbonden Partijen. Met betrekking tot Verbonden Partijen vervult de provincie zowel de rol van eigenaar als de rol van opdrachtgever/klant. De inrichting van de governance-aspecten heeft betrekking op beide rollen.

Sturen

‘Sturen is het richting geven aan een organisatie om de beleidsdoelstellingen te kunnen realiseren. Dit proces bestaat onder meer uit het inrichten van de organisatie en de daaraan verbonden verantwoordelijkheden.’ (Algemene Rekenkamer, 2008)

Essentieel voor een goede sturing is het op tijd maken en contractueel vastleggen van afspraken. Deze afspraken dienen te gaan over de doelen, prestaties, budgetten, output, afbakening van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, eisen die aan inhoud en frequentie van rapportages worden gesteld en over het omgaan met risico's. Daarnaast is het essentieel voor het goed kunnen sturen (als opdrachtgever), dat de provincie over genoeg kennis beschikt.

De rekenkamer onderscheidt wat sturing betreft de volgende basisvereisten.

Doelen:

- De beleidsdoelstellingen die de provincie nastreeft met deelname aan de verbonden partij zijn vastgelegd.
- De bijdrage van de verbonden partij aan de realisatie van de beleidsdoelstellingen is vastgelegd en als zodanig ook expliciet als doel opgenomen in de statuten van de verbonden partij.
- De beoogde effecten van de producten/dienstverlening en toetsingscriteria aan de hand waarvan kan worden bepaald of de verbonden partij de overeengekomen doelen bereikt zijn vastgelegd.
- Afspraken over de prestaties die de verbonden partij dient te leveren en de financiering daarvan zijn vastgelegd:

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden:

- De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de verbonden partij zijn adequaat omschreven en voldoende afgebakend.
- Binnen de provincie is sprake van een functiescheiding tussen degene die beleidsmatig samenwerkt met de verbonden partij en degene die de rapportages beoordeelt en GS adviseert.

Inhoud en frequentie van rapportages:

- Afspraken over de informatievoorziening zijn vastgelegd; wanneer, hoe vaak en aan wie moet informatie worden geleverd, welke informatie moet worden geleverd met betrekking tot de realisatie (de inhoud van de rapportages)?
- Afspraken over (tussentijdse) evaluaties zijn vastgelegd.
- Afspraken over frequentie en aard van de overlegstructuur zijn vastgelegd.

Omgang met (financiële) risico's:

- Afspraken rond risico's, risicoverdeling en de wijze waarop deze worden beheerst zijn vastgelegd; wie is financieel en bestuurlijk verantwoordelijk als het mis gaat, hoe wordt met financiële tegenvallers omgegaan?;
- Afspraken over niet-reguliere informatievoorziening van de verbonden partij aan de provincie als de doelen van de provincie niet gehaald dreigen te worden of financiële en andere risico's zich dreigen te manifesteren, zijn vastgelegd.

Beheersen

‘Beheersen is het invoeren van een stelsel van maatregelen en procedures om vast te stellen of de uitvoering in overeenstemming is/blijft met de plannen en om zo nodig bij te sturen om de beleidsdoelstellingen te realiseren. Dit betreft zowel hard controls, bijvoorbeeld prestatiemeting, als soft controls, onder andere het uitdragen van de organisatienormen en -waarden’. (Algemene Rekenkamer, 2008)

Beheersen omvat dus maatregelen en procedures op basis waarvan de provincie zekerheid krijgt dat de verbonden partij de beleidsdoelstellingen en overige (in een contract) vastgelegde afspraken realiseert. Daartoe zijn onder meer van belang de informatieverstrekking door de verbonden partij over de realisatie van beleidsdoelstellingen en prestatieafspraken (in relatie tot de financiën en risico's), de toetsing van de aangeleverde informatie op juistheid, volledigheid en tijdigheid door de provincie en beïnvloedingsmogelijkheden voor de provincie om bij afwijkingen in te kunnen grijpen. Daarbij is het van belang dat de ambtelijke organisatie (maar ook GS) over voldoende kennis en expertise beschikken en de (interne) organisatie adequaat is ingericht.

De rekenkamer onderscheidt wat beheersing betreft de volgende basisvereisten:

- Informatieverstrekking en -beheer:
 - o De provincie ontvangt periodiek rapportages over de uitvoering (realisatie beleidsdoelstellingen, prestatieafspraken, realisatie versus budget)
 - o Rapportages bevatten in ieder geval financiële informatie, operationele informatie, kengetallen over de bedrijfsvoering en over prestaties, informatie over de rechtmatigheid en over fiscale aangelegenheden (zoals BTW-compensatiefonds).
 - o Rapportages worden door de provincie getoetst op juistheid, volledigheid en tijdigheid.
 - o Er vinden evaluatiegesprekken plaats naar aanleiding van de rapportages.
 - o Er wordt integraal verslag gedaan aan GS en PS.
- Beïnvloedingsmogelijkheden:
 - o De provincie beschikt over voldoende mogelijkheden om bij afwijkingen in te grijpen (bijvoorbeeld mogelijkheden/voorwaarden voor beëindiging van deelname en voor het beschikbaar stellen van geld).
 - o De provincie is bevoegd om bestuurders voor te dragen voor benoeming en ontslag.
 - o De juridische bevoegdheden van het bestuur van de Verbonden Partij zijn vastgelegd (bijvoorbeeld in een directiestatuut).

- Kennisborging:
 - o Het delen van kennis tussen de deelnemende partijen is geborgd.
 - o De provincie heeft voldoende kennis in huis om dreigende ontsporing van de Verbonden Partij te onderkennen en om adequaat te reageren wanneer zich calamiteiten voordoen bij de Verbonden Partij.
- Interne organisatie:
 - o Binnen de Verbonden Partij is sprake van een adequate verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
 - o Er zijn integriteitsregels opgesteld in de vorm van gedragscodes met betrekking tot onafhankelijkheid van commissarissen en accountants en tot een adequate beloningsstructuur.
 - o De Verbonden Partij beschikt over een stelsel van interne controlemaatregelen om te kunnen toetsen of financiële rapportages betrouwbaar zijn en men zich aan de wetten en regels houdt.
 - o De Verbonden Partij rapporteert over de werking van de interne controlemaatregelen.
 - o De Verbonden Partij voert interne audits uit om na te gaan in hoeverre volgens procedures wordt gewerkt.
- Risicomanagement:
 - o De Verbonden Partij beschikt over een risicomanagementmethode waarbij risico's worden geïnventariseerd, beheerst en (periodiek) gemonitord.

Toezicht

‘Toezicht is het verzamelen van informatie over de vraag of een handeling of een zaak voldoet aan de daaraan gestelde eisen, het zich daarna vormen van een oordeel daarover en het eventueel naar aanleiding daarvan interveniëren. Intern toezicht is het toezicht op het bestuur van een organisatie door een orgaan binnen dezelfde organisatie.’ (Algemene Rekenkamer, 2008)

Uitgaande van bovenstaande definitie bestaat (intern) toezicht uit drie elementen die op elkaar zijn afgestemd, namelijk informatieverzameling, oordeelsvorming en eventuele interventies.

Met betrekking tot Verbonden Partijen kan toezicht worden ingevuld door een Raad van Toezicht/Raad van Commissarissen, maar ook via een model waarin bestuur en toezicht in één orgaan zijn verenigd.

In de code Tabaksblad³³ wordt de taak van commissarissen van een NV en BV omschreven als ‘toezicht houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Bij de vervulling van hun taak richten commissarissen zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.’

De rekenkamer onderscheidt wat toezicht betreft de volgende basisvereisten:
Invulling:

- Er is sprake van een onafhankelijke toezichthouder³⁴.
- De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de toezichthouder zijn vastgelegd (waaronder mogelijkheden om, indien nodig, corrigerend op te kunnen treden).

Uitvoering:

- De toezichthouder beschikt (tijdig) over de juiste informatie om het functioneren van de Verbonden Partij te kunnen beoordelen (presteren van de organisatie en van het bestuur, het managen van de risico's, de financiële toestand van de organisatie, het 'in control' zijn van de organisatie).
- De toezichthouder treft, indien nodig, corrigerende maatregelen.
- De toezichthouder rapporteert en legt verantwoording af.
- Toezichthouders worden geëvalueerd op hun functioneren en kunnen, indien nodig, door de deelnemende partijen worden vervangen.

Verantwoording

De Algemene Rekenkamer (2008) ziet verantwoording als het sluitstuk, waarbij aan belanghebbenden voldoende informatie wordt gegeven zodat zij kunnen beoordelen of:

- de doelstellingen worden bereikt;
- de wijze waarop de organisatie wordt aangestuurd en beheerst hun voldoende zekerheid geeft over de mate waarin doelstellingen in de toekomst gehaald worden;

³³ Deze code bevat principes en concrete bepalingen die de bij een Vennootschap betrokken personen (onder andere bestuurders en commissarissen) en partijen (onder andere institutionele beleggers) tegenover elkaar in acht zouden moeten nemen. De principes betreffen breed gedragen, algemene opvattingen over goede corporate governance.

³⁴ In de Code Tabaksblad worden een aantal onafhankelijkheidscriteria gegeven. De belangrijkste zijn dat de commissaris geen bestuurder of werknemer van de vennootschap is of recent is geweest, geen zakelijke relatie met de vennootschap heeft, geen aandelen bezit en geen bestuurder, commissaris of vertegenwoordiger is van een rechtspersoon die minstens tien procent van de aandelen van de vennootschap bezit. Ook moeten commissarissen iedere vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen vennootschap en henzelf vermijden.

- het toezicht dat wordt gehouden aansluit bij de gewenste zekerheid over het bereiken van de doelstellingen en de wijze van aansturing en beheersing.

De laatste twee punten komen er met andere woorden op neer dat verantwoording wordt afgelegd over de governancestructuur en de naleving van de afspraken in het kader hiervan.

De Algemene Rekenkamer onderscheidt met betrekking tot de omgang met belanghebbenden door de Verbonden Partij enerzijds *verantwoording afleggen aan* belanghebbenden en anderzijds het *voeren van een dialoog met* belanghebbenden. Bij verantwoording gaat het dan om het achteraf afleggen van rekenschap over specifieke onderwerpen aan een specifiek forum. Indien een instelling zich hierbij richt tot verschillende groepen belanghebbenden en de verantwoording betrekking heeft op een breed palet aan onderwerpen zoals: financiën, prestaties, kwaliteit en maatschappelijk verantwoord handelen, dan spreekt de Algemene Rekenkamer van meervoudige (publieke) verantwoording.

De rekenkamer onderscheidt wat verantwoording betreft de volgende basisvereisten:

- Er vindt verantwoording plaats over de realisatie van de doelstellingen, de strategie en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling.
- Er vindt verantwoording plaats over de rechtmatigheid en doelmatigheid van de inzet van middelen.
- Er vindt verantwoording plaats over het governancebeleid/de governancestructuur (verantwoordingsinformatie draagt bij aan transparantie, geeft voldoende informatie om het proces van sturen en beheersen te beoordelen en ondersteunt toezicht).
- Het verstrekken van verantwoordingsinformatie vindt plaats conform de afspraken die hierover zijn vastgelegd (zie governance-aspect sturen; afspraken over tijdigheid, relevantie, volledigheid, getrouwheid, onderlinge vergelijkbaarheid, voorschriften rond inhoud van verslaglegging, zowel financieel als beleidsmatig en de frequentie van de informatieverstrekking).
- De Verbonden Partij wordt geëvalueerd aan de hand van de verantwoordingsinformatie.

Van een dialoog met belanghebbenden is naar de mening van de Algemene Rekenkamer sprake wanneer een organisatie haar belanghebbenden betreft bij het beleid. Daarbij is sprake van tweerichtingsverkeer: er gaat informatie vanuit de organisatie naar de belanghebbenden, maar ook informatie vanuit de belanghebbenden naar de organisatie.

Ook in 'The Good Governance Standard for Public Services' die in 2005 is gepubliceerd door de 'Independent Commission on Good Governance in Public Services' in Groot-Brittannië, wordt de stakeholderdialoog als een cruciaal element van goed bestuur beschouwd. Dit houdt in raadpleging vooraf, dialoog met, en verantwoording achteraf aan stakeholders. De commissie ziet publieke rekenschap als een tweezijdig proces; naast het afleggen van verantwoording gaat het om goed luisteren naar belanghebbenden.