

**EEN VOORSTEL TOT BESTUURLIJKE SAMENWERKING
INZAKE KLAVERTJE 4, HART VAN GREENPORT VENLO.**



Dr. R. Bemer
Rijnsburg, 6 mei 2008

De Burgemeesters van de K-4 gemeenten en gedeputeerde Driessen.

Omdat mijn opdracht als afgesloten kan worden beschouwd, gelet op de zeer goede slotbespreking die wij op 16 april jl. in Venlo hadden, wil ik U hierbij, volledigheidshalve, de conclusie doen toekomen.

- 1^e De notitie "project K-4; een voorstel tot bestuurlijke samenwerking" is integraal aanvaard.
Voor de volledigheid is de notitie nogmaals bijgevoegd.
- 2^e Er wordt een NV opgericht. Deze is begin 2009 operationeel.
- 3^e De NV houdt zich vooralsnog bezig met het ruimtelijk accommoderen van bedrijvigheid alsmede het tot stand brengen van een internationaal wervend, duurzaam, selectief, marktgeoriënteerd vestigingsmilieu.
- 4^e De NV mag (hoeft niet) tweeledig groeien als daar behoefte aan is: zowel qua taken als gebied.
- 5^e De NV dient gepositioneerd c.q. in perspectief geplaatst te worden binnen de netwerkfilosofie van Greenport Venlo, die daartoe zonnodig/wenselijk onderhavig is aan rethinking c.q. redesign.
- 6^e Vanwege bovengenoemd breder perspectief wordt i.v.m. de positionering van de NV voor eind mei o.l.v. Pierre Sommer met behulp van externe deskundigheid en in samenspraak met de medewerkers van het Projectbureau K-4 en vertegenwoordigers van de deelnemende partijen, een relatienotitie geschreven. Deze notitie werkt dit bredere perspectief en de werkverhouding tussen NV en GPV-netwerkfilosofie nader uit. Deze en de onder 1^e genoemde notitie kunnen dan tevens de besluitvorming van colleges, raden en staten faciliteren.

Rest mij U te danken voor de zeer prettige samenwerking en U veel succes (en besluitvaardigheid) toe te wensen bij dit toch wel unieke project dat van grote waarde is voor de hele regio.

Drs. R. Bemer.

Rijnsburg, 6 mei 2008.

Cc. de projectdirecteur K-4

I. Inleiding

Mij is gevraagd een toekomstige samenwerkingsvorm te zoeken voor het gebied K4.

In de wandelgangen wordt die samenwerkingsvorm ook wel "gebiedsautoriteit" genoemd.

In de Stuurgroep K4 van 30 januari j.l. is de opdracht formeel bevestigd.

De hoofdlijnen van deze notitie zijn op 3 april 2008 met de burgemeesters en de gedeputeerde besproken.

Het streven naar een (intergemeentelijke) samenwerkingsvorm is vastgelegd in de Visienota (VN) van de K4-gemeenten van -alweer- september 2006. Inmiddels is de VN geaccordeerd door de Gemeenteraden en Provinciale Staten.

In de Visienota wordt aanbevolen "één publiek-publieke grondhandelsbank op te richten voor de totale Gebiedsontwikkeling Klavertje 4". Zulks op basis van een meerjarenprogramma.

Voorts worden een drietal faciliterende activiteiten benoemd. Leidend zal zijn een (nader te ontwikkelen) Gebiedsvisie waarvan de contouren in de VN worden aangegeven evenals een (nader te ontwikkelen) regionaal ontwikkelingskader.

Verder wordt in de VN geconstateerd dat de huidige samenwerkingsstructuur ontoereikend is;

de nieuw te ontwikkelen structuur cq organisatie moet daadkracht, ontwikkelkracht en sturingskracht bezitten. De publieke taken zullen worden gebundeld in een - inmiddels functionerend - Programmabureau. Dit Programmabureau zou o.b.v. een meerjarenprogramma gemandateerd worden door Gemeenteraden en Provinciale Staten.

Hetzelfde zou gelden voor de op te richten publiek-publieke Investeringsmaatschappij.

Het is niet duidelijk wat de verhouding is tussen genoemde Grondbank en voornoemde Investeringsmaatschappij.

Er zijn dus al veel uitgangspunten en oplossingsrichtingen geformuleerd maar daar is het blijkbaar bij gebleven. Men zou zelfs kunnen vaststellen dat in het hoofdstuk Toekomstig beheer van de VN weer enige afstand is genomen van bovengenoemde ferme gedachten.

Mijn opdracht is niet expliciet geformuleerd maar ik vat de opdracht zo op, dat ik met één of meerdere voorstellen zal komen hoe de beoogde intensieve en vooral bovenlokale samenwerking vorm kan worden gegeven.

De opdracht is als volgt opgepakt:

Fase 1: analyse en inventarisatie van de ambities bij de "stakeholders";

Fase 2: formuleren van een gedeelde visie op oplossingsrichtingen;

Fase 3: doen van één of meerdere voorstellen inzake de beoogde innige samenwerking.

Ik heb besloten fase 2 en 3 in deze rapportage in één te schuiven.

II. De inventarisatiefase

De inventarisatieronde langs de stakeholders (zie bijlage) levert het volgende op:

- allen zijn positief over de gemeenschappelijke aanpak.
- wat de meerwaarde zal zijn voor elk der participanten is nog niet geheel duidelijk (is dus nog onvoldoende geëxpliciteerd).
- overheersend is de overtuiging dat "we er iets moois van kunnen maken".
- door vrijwel iedereen is opgemerkt dat K4 maar een onderdeel is van het veel omvangrijker Greenport-proces voor Noord-Limburg; hoe dit te schakelen?

- ambivalentie t.a.v. de rol van de provincie: enerzijds is inzet provincie onontbeerlijk zowel financieel, ordenend als qua menskracht, anderzijds geen behoefte aan een "gebiedswethouder".
- allen zijn het eens dat de besluitvorming niet lang meer op zich moet laten wachten.
- het begrip gebiedsautoriteit komt voor velen uit de lucht vallen en vind geen warm onthaal.
- niemand ziet een gemeenschappelijke regeling (WGR+) zitten; teveel bestuurlijke drukte.
- het bedrijfsleven begrijpt dat het om een complexe bestuurlijke materie gaat maar maakt zich wel zorgen over het tempo.

Samenvattend: er is een duidelijke bereidheid tot een next step inzake de integratie van beleid maar over vorm, aard en reikwijdte daarvan is men afwachtend.

Intermezzo: de meerwaarde

Het zou kunnen zijn dat de steeds weer opdoemende vraag naar de meerwaarde van een gezamenlijke aanpak van het K4-gebied ook een uiting is van "een niet willen" maar dan verborgen achter lastige vragen. Los van de passages over nut en noodzaak in de VN wil ik daar ook een paar opmerkingen over maken.

In de regio Noord-Limburg heeft zich een zeer omvangrijk agro-logistiek complex ontwikkeld dat naar zijn aard -althans tot op heden- gekenmerkt wordt door een omvangrijke ruimtebehoefte.

De doelstelling is meer economische activiteit per vierkante meter, met een grote innovatieve potentie. Dat zal leiden tot een nieuw soort kwalitatieve en kwantitatieve vragen en oplossingen m.b.t. het gebruik van de ruimte in het K4-gebied en de hele regio Noord-Limburg.

Naar mijn opvatting is elk der afzonderlijke Gemeenten en de Provincie niet in staat een zo omvangrijk kwalitatief hoogwaardig gebied te ontwikkelen laat staan die kwaliteit op lange termijn in stand te houden. Al zo vaak is op vele plaatsen zo'n ambitie verwoord maar geëindigd in "dozen stapelen".

Er moet en kan een stap worden gezet van intergemeentelijke beleidsconcurrentie naar beleidsconcurrentie op Europees niveau.

Deze stap kan leiden tot de creatie van een kwalitatief zeer hoogwaardig gebied, zowel qua natuur als qua type bedrijvigheid.

Anderen opgaven zijn het sluiten van kringlopen (C2C), nieuwe ontsluitingen en hoogwaardig vervoer.

Deze aanpak gericht op kwaliteit en de introductie van innovatieve concepten zullen zich vertalen in voortgezette economische groei en welvaart in een concurrerende internationale omgeving.

De kansen op een in internationaal perspectief concurrerende specialisatie en clustervorming zijn bij de beoogde integrale invulling van het gebied aanzienlijk.

Eveneens kan in een gezamenlijke aanpak de thans overheersende monofunctionaliteit worden omgebogen naar een meer gemengde bedrijvigheid waarin ook maakindustrie en research een plaats weten te vinden.

De beoogde hoogwaardige invulling zal ook de urgentie bij en geloofwaardigheid t.o.v. de burgers een stuk vereenvoudigen. Dat zal het woonmilieu en dus het draagvlak en daarmee uitvoeringstempo ten goede komen.

Uiteindelijk zullen via een gezamenlijke aanpak de afzonderlijke steden en de regio er sterker uit komen dan bij een versnipperde aanpak.
Sterker nog: een discussie over het bestuurlijk primaat is in dit verband niet alleen weinig zinvol maar zelfs destructief.

III. Visie op oplossingsrichtingen

In de VN is ten principale gekozen voor een zeer vergaande vorm van samenwerking. Eveneens is in principe gekozen voor een integrale aanpak van het totale K4-gebied. Deze door iedereen geaccordeerde vertrekpunten dienen m.i. zolang mogelijk te worden vastgehouden.

Het bovenstaande impliceert mijns inziens dat een nieuwe organisatie moet worden gecreëerd waarin publieke taken en investeringen worden samengebracht. De keuze zou m.b.t. die organisatie kunnen gaan tussen wat ik noem het integratiemodel of het coördinatiemodel.

Beide modellen hebben als vertrekpunt de gemeenschappelijke wil én verantwoordelijkheid het totale K4-gebied vorm te geven.

In beide modellen beperken de overheden zich tot -wat ik noem- het strategisch niveau terwijl de werkorganisatie zich zal bezig houden met het operationele niveau. Het strategisch niveau omvat met name het ontwikkelen van een gebiedsvisie die voldoet aan de uitgangspunten zoals geformuleerd in de VN. Vanuit die visie kunnen de overheden gezamenlijk de optimale voorwaarden bieden niet alleen terzake van de beschikbaarheid van terreinen, de kwaliteitseisen m.b.t. de omgeving, maar ook de infra (weg, ict), het arbeidsmarktbeleid en de hele scholings- en opleidingsketen nader invullen. De deelnemers, i.c. provincie en gemeenten moeten bereid zijn zich op afstand te plaatsen als het gaat om de operationele taken. Zij moeten dus "loslaten".

Het integratiemodel

Bij het integratiemodel wordt een gemeenschappelijk Ontwikkelingsbedrijf opgericht, waarin zowel bestaande als nog te ontwikkelen projecten worden ingebracht. Publieke taken en investeringen worden gebundeld in een zakelijke constructie. Aldus kan een flexibele en daadkrachtige organisatie worden gecreëerd met de gewenste transparantie.

Het ontwikkelingsbedrijf zou alleen publieke aandeelhouders hebben (cf de VN) en de RvC kan bestaan uit een onafhankelijke voorzitter en een beperkt aantal bestuurders. Ik vermoed dat in termen van RO er dan wel een bindende structuurvisie voor het gehele gebied moet worden vastgesteld waarin onder meer de bestemmingsplannen opgaan. Voordeel kan zijn dat in dit model er sprake is van een sterke doorzettingsmacht m.b.t. doelstellingen t.a.v. het gebied.

Een ander voordeel is dat op de zeer lange termijn continuïteit kan worden verkregen zodat de beoogde hoge kwaliteit van het hele gebied geleidelijk vorm kan worden gegeven alsook gegarandeerd. Ook zou dit bedrijf de andere in de VN genoemde taken voor haar rekening kunnen nemen al of niet in aparte business-units.

Uiteraard zal nader moeten worden geëxpliciteerd wat de doelstellingen en het mandaat van het Ontwikkelingsbedrijf zal zijn (invulling van het strategisch niveau).

Deze invulling kan gebeuren langs de lijnen van de thans in vergevorderd stadium verkerende gebiedsvisie.

Zoals hiervoor gesteld kan een dergelijk bedrijf alleen functioneren op redelijke afstand van de politiek.

Ter facilitering van de vragen die zullen opkomen is in bijlage 2 een aantal Q & A's opgenomen van de hand van Pierre Sommer.

Via het Ontwikkelingsbedrijf is het ook heel goed mogelijk om, daar waar nuttig en nodig, met private partijen tot PPS-constructies te komen.

Het Ontwikkelingsbedrijf moet de ruimte worden gegeven o.b.v. van een meerjarenplan en afrekenbare resultaten (zowel in financiële als kwaliteitstermen; het operationele niveau).

Het is logisch hier de gedachtenlijn te volgen van de VN van een 4 jarenplan passend binnen een langere termijnvisie (zeg van 8-10 jaar), dat vervolgens wordt goedgekeurd door Gemeenteraden en Provinciale Staten. Uiteraard wordt jaarlijks een Jaarrekening naar de Raden en Staten gestuurd maar zulks ter informatie.

Eventueel kan worden gedacht aan een mid-term review maar over de meerwaarde daarvan kan men twijfelen. Immer als het grondbedrijf zich ontwikkelt volgens de meerjarenplanning is geen discussie nodig. Zou er sprake zijn van geheel andere ontwikkelingen dan ontstaat vanzelf een discussie over eventuele aanpassingen van doelstellingen en of mandaat.

In de meest vergaande uitwerking van het ontwikkelingsbedrijf zou men zelfs kunnen denken aan het (geleidelijk) opkopen van al ingerichte terreinen en deze vervolgens te verhuren cq te leasen.

Uiteraard zal dit -op termijn- veel kapitaal vergen maar zou voor grote financiële partijen een interessante business kunnen zijn. Ook het bedrijfsleven zou geïnteresseerd kunnen zijn; het beheeren van onroerend goed is immers niet hun primaire doel.

Deze gedachte sluit aan bij door sommigen geopperde mogelijkheden van erfpacht dan wel het werken met concessies.

Uiteraard zal een, discussie over de waarde van elk der afzonderlijke inbrengen in natura en de verevening van opbrengsten en kosten moeten plaats vinden. Maar vooral hier zal gelden: waar een wil is, is een weg.

Of een dergelijk grondbedrijf nog zou moeten worden aangevuld met de genoemde Investeringsmaatschappij vraag ik me af. Wat is de meerwaarde van een extra speler?

In dit model zou het huidige programmabureau K4 opgaan in het Ontwikkelingsbedrijf.

Het coördinatiemodel

T.o.v. het integratiemodel is het coördinatiemodel een "next best" of "worse"? oplossing. Het risico van vrijblijvendheid is aanwezig, waardoor de "meerwaarde" en de lange termijn ambitie t.a.v. het gebied onder druk kan komen te staan.

Bij het coördinatiemodel is sprake van een goede afstemming, o.b.v. een gedeelde visie en ambities zoals thans wordt uitgewerkt. De partners verplichten zich de bestaande en de nog te ontwikkelen projecten daarop af te stemmen. Er worden harde afspraken (bijvoorbeeld op basis van service level agreements) gemaakt over kwaliteit, samenhang, tempo etc. van gronduitgifte evenals de vormgeving en de doorbelasting van de publieke ruimte en voorzieningen.

Het projectbureau K4 zou in dit model een zware inhoudelijke rol krijgen en functioneren als "shared service" van de K4 gemeenten. De "operaties" worden overgedragen en overgelaten aan de shared service. De provincie participeert in projectbureau.

Een kleine stuurgroep K4 is de bestuurder van de shared service.

Dit model lijkt geen speciale planvorming te vergen.
Het coördinatie-model kan een leeromgeving zijn en het onderling vertrouwen versterken om dan vervolgens door te groeien naar een volwaardig bedrijf zoals bovengeschetst.
Kortom het kan ook een ingroeimodel zijn.

In beide varianten is cruciaal dat de gezamenlijke visie en ambitie t.a.v. het eindbeeld van de K4 regio helder wordt vastgelegd en in het verlengde daarvan de doelstellingen, het mandaat en last but not least de verantwoordelijkheden van het grondbedrijf dan wel shared service.

Waarover gaat deze entiteit?

Anders zal er een permanente bron van discussie en dus verlamming optreden.
Kortom er moet duidelijk worden vastgelegd "wat de handel" van het ontwikkelingsbedrijf dan wel de shared service zal zijn.

In beide varianten kan goed worden aangesloten bij de totale Greenport ontwikkeling.

In beide varianten moeten bestuurders en raden bereid zijn een stap terug te doen.

D.w.z. zij accorderen een meerjarenaanpak; uiteraard elk jaar een rapportage inzake de voortgang en eventueel om de 2 of 3 jaar een "review" waarin vooraf vastgestelde ambities en realisatie worden vergeleken en zonodig bijgesteld.

IV. Vervolgstappen

Cruciaal is dat nu eerst de politieke bereidheid wordt vastgelegd om de doelstellingen zoals geformuleerd in de Visienota te realiseren. De in de VN genoemde ambities zijn van grote waarde.

Gelet op hetgeen al is vastgelegd in de VN en de daarop verkregen instemming moet een volgende stap nu mogelijk zijn. Alleen gezamenlijk en langjarig de kar door een gemeenschappelijk professionele organisatie te laten trekken zal het mogelijk maken die ambities voor het totaal van het K4 gebied te realiseren.

Met name de variant van het Ontwikkelingsbedrijf zal een aantal praktische vragen oproepen maar als de principiële wil en overtuiging er is dan zullen die vragen oplosbaar blijken.

(Zie ook bijgevoegde Q & A)

Een diepgaande discussie over vooral praktische punten zou het zicht op principiële keuzes t.a.v. de sturing zelfs kunnen vertroebelen.

Nogmaals: waar een wil is, is een weg.

Daarover zal het gesprek 16 april moeten gaan.

Het oplossen van die praktische vragen beschouw ik overigens als niet behorende tot mijn opdracht.

R. Bemer

Rijnsburg, 13 april 2008

Bijlage 1

Met de volgende personen zijn -chronologisch- gesprekken gevoerd:

Gedeputeerde Driessen en Burgemeester Bruls (verduidelijken opdracht)
Van Alphen (GOB den Haag)
Burgemeester Mengde en Wethouder Dinghs
Burgemeester Rabelink
Medewerkers directie Zuid LNV
Burgemeester van Rooij en Wethouder Litjens
Burgemeester Bruls en Wethouder Janssen
Medewerkers van projectbureau K4
Van Eekelen vm projectdirecteur K4
Gedeputeerde Driessen
Van Heijningen en de Gouw (gemeente Venlo)
Pierre Sommer (projectdirecteur K4)
Van Dijck (ZON)
Lommerse (Flora)

Bijlage 2 Q & A

1.

Q Waarom samenwerking?

A. Geen van de overheden is zelf bij machte om de gemeenschappelijk geformuleerde ambitie waar te maken. Dat onvermogen gekoppeld aan hun complementaire zorgplicht en eigen positie van duurzaam belanghebbende vormen de waarborg voor de samenwerking. Het onderkennen en prijsgeven van de relatieve autonomie gebeurt tegen de achtergrond van het meewerken aan een in de tijd geplaatste uitruil van ongelijksoortige zaken met als doel er individueel en gezamenlijk beter van te worden.

2.

Q Waarom samenwerking in een onderneming en in de vorm van een NV?

A. Publiekrechtelijk geregelde gebiedsgerichte functionele samenwerking leidt tot ongewenste bestuurlijke drukte, trage en inefficiënte terugkoppelingsmechanismen naar de verschillende overheden. Om te voorkomen dat de taakbeartiging van die overheden leidt onder en tekort schiet in de beartiging van de specifieke of functionele taken van de gebiedsentiteit kunnen de overheden die afgebakende taken beter op afstand plaatsen. Vanuit een economisch oogpunt is een onderneming daarvoor een goed vehikel. Inherent daaraan is de doelrationaliteit (= functioneel, specifiek) en het dienovereenkomstig bedrijfsmatig opereren dat zich per saldo manifesteert in een omgevingsbewust, marktgeoriënteerd en disciplinerend rendements- en continuïteitsstreven (vennootschappelijk belang). Juridisch gezien biedt ons Burgerlijk Wetboek een uitstekend en bestaand kader om de gewenste onderneming op maat te snijden. Omdat tot de stichtende partijen in ieder geval overheden behoren die als aandeelhouders optreden is de NV geredeneerd vanuit het transparantiebeginsel en good governancebeginsel de meest aangewezen rechtsvorm.

3.

Q De NV alleen van en voor overheden of ook PPS?

A In moderne westerse samenlevingen is de eertijdse scheiding van publiek en privaat domein aan het schuiven. De opvatting en de praktijk wint veld dat overheden, burgers, bedrijven, intermediaire organisaties gedeelde en wederkerige verantwoordelijkheden hebben bij de bepaling en uitvoering van gemeenschappelijk of collectieve voorzieningen. En dat zijn niet per definitie merit goods die alleen te bekostigen zijn uit de algemene middelen van de overheid. Nieuwe arrangementen ingegeven door ideologische herijking, verantwoordelijkheidsverlegging, effectiviteits- en efficiencyoverwegingen, herverdeling van risico's en (beleids)rendementen, participatieve interactieve communicatie etc. dienen zich aan. Deze publiek-private beleidsvormings- en beleidsuitvoeringsvervlechting kan uitmonden in enigerlei vorm van PPS die vervolgens reflecteert in een op afstand geplaatste gemengde gemeenschappelijk exploitatie, die bedrijfsmatig opereert in een aparte rechtspersoon (NV).

4.

Q Kan de afstand geplaatste NV zonder meer haar gang gaan?

A Ofschoon de NV, eenmaal opgericht, het vennootschappelijk belang (zie 2) moet dienen opereert zij binnen een politiek-bestuurlijk (indien PPS binnen een gemengd) kader. Dat op te stellen gemeenschappelijk kader (general businessplan om te komen tot de *special purpose company*, hierna spv) wordt of direct goedgekeurd door de achterbannen of via een gedelegeerde schakel die hen representeert, bijvoorbeeld in de vorm van een platform of stuurgroep. Het opgestelde en door de achterbannen geaccordeerde general businessplan dient als uitgangspunt voor de formulering van het doel van de spv. Dat politiek-bestuurlijk kader bepaalt *mede en met inachtneming van het vennootschappelijk belang* de bandbreedte waarbinnen de K4/GPV-onderneming zich als spv mag bewegen. Die schakel is overigens geen orgaan van de onderneming.

5.

Q Bepalen aandeelhouders/AvA en/of commissarissen/RvC het concrete ondernemingsbeleid? Ook andere organen buiten directie, AvA, RvC mogelijk?

A. Het is de directie van de onderneming die het strategisch, tactisch en operationeel bedrijfsbeleid bepaalt. Geen van de stichtende partijen is directeur-groootaandeelhouder. De aandeelhouders komt de positie toe die het vennootschapsrecht en het maatschappelijk verkeer hen biedt. De commissarissen, ongeacht hun herkomst, dus ook de zogenaamde "overheidscommissaris" (vertegenwoordiger uit de eigen achterban), mogen wel richtlijnen (toetsingsnormen voor en/of achteraf) opstellen waarbinnen de directie zich mag bewegen maar die mogen niet zo concreet zijn dat zij daarmee de facto de directiefunctie ondergraven. Uitgangspunt dient te zijn dat minimaal de Voorzitter van de RvC onafhankelijk is en dat hij/zij bij het staken van de stemmen de doorslaggevende stem kan hebben. In beginsel wordt de algemeen statutaire directeur benoemd op bindende voordracht van de RvC. Die voordracht kan worden doorbroken krachtens een besluit van de AvA, genomen met een 2/3 meerderheid van de geldig uitgebrachte stemmen vertegenwoordigende meer dan de helft van het geplaatste kapitaal. De organen van de rechtspersoon komen zowel wettelijke dwingendrechtelijk posities en bevoegdheden toe als vrije, discretionaire. Van deze juridische middelen zijn natuurlijk te onderscheiden de feitelijke en sociaal-psychologische machts- en invloedsverhoudingen.

De statuten kunnen voorzien in de mogelijkheid om een raad van advies in te stellen. De AvA kan hiertoe besluiten. Daarbij bepaalt de AvA welke taken en bevoegdheden de raad van advies zal hebben.

6.

Q Gaat bij samenwerking meteen alles over naar de onderneming?

A In formele zin kan de spv een ruime omschrijving krijgen om haar specifieke doelen te bereiken. Voor het ontwikkelen, realiseren en vitaal in tact houden van de gewenste voorzieningen zal een meerjarig opschuivend investeringsprogramma opgesteld moeten worden. Een dergelijk programma kan een smallere of bredere scope hebben en een grovere of fijnere detaillering kennen. Een fasegewijze en modulaire aanpak met bijbehorende prioriteiten en posterioriteiten ligt in de rede. Mede tegen de achtergrond van een ambitieuze

maar realistische behartiging van het vennootschappelijk belang zal het programma (ook op te vatten als ondernemingsplan in engere zin, dus anders dan het "general businessplan" genoemd onder 4) moeten getuigen van markteconomische haalbaarheid, verantwoorde financiering (omvang en soort balansposities, resultatenrekening, optimale structurering van eigen en vreemd vermogen, gezonde cashflow), calculated risk-rewardmanagement, etc. Er dient voor gewaakt te worden dat de inbreng van kapitaalgoederen en de gestelde verwachtingen het opereren van de de spv te moeilijk maakt. Evenzo geldt dat buiten de spv om eigen nog resterende handelingen en opvattingen aan de dag worden gelegd die een regelrechte aantasting of doorkruising van het spv-beleid inhouden.

7.

Q Betekent de spv dat de oprichters niet meer naar de materie hoeven om te kijken? Verantwoordelijkheidsaflegging door de spv.

A De spv is een actor in het speelveld waar de oprichters in blijven opereren. Dat betekent dat ook met hen in de praktijk van alledag wederkerige afstemmingsrelaties i.e. communicatie- en informatie-uitwisselingen zullen blijven bestaan. Formeel zal de spv jaarlijks verantwoording afleggen bij het opstellen van de begroting en de jaarrekening. Periodieke monitoring van opschuivende meerjareninvesteringsprogramma behoort tot het good governance en transparantiebeleid.

8.

Q Welke functies vervult de spv?

A De spv vervult ter zake van haar nader te formuleren missie de volgende functies. 1. Regie over de integrale gebieds(her)ontwikkeling. 2. Ontwikkelen en realiseren van het eigen investeringsprogramma en als opdrachtnemer uitvoeren van bij de missie passende projecten van anderen. 3. Beheer en service ten tijde van 2 van nog niet opgepakte zaken onder 2 en service en beheer nadat wel is gebeurd. 4. Waarborgen van kwaliteit- en schaalprongen tijdens ontwikkeling, realisatie en beheer (permanente renovatie i.e. vitaal houden).

9.

Q Wat zijn de mogelijkheden tot aanpassen van, toetreden tot en uitstappen uit de spv?

A. De mogelijkheden wordt ingegeven door de beleidsmatige en (markt)economische motieven, prestaties en rationaliteiten. Op sommige punten is het Burgerlijk Wetboek dwingend van aard maar het vennootschapsrecht biedt zowel over de boeg van de statutaire bepalingen als via de aandeelhoudersovereenkomst voldoende ruimte voor het op maat snijden van aanpassingen tijdens de rit van de structuur van onderneming/vennootschap zelve alsmede werkbare opting in/entry als opting out/exit mogelijkheden. Het best is om op voorhand in deze mogelijkheden te voorzien zodat in geval dat gebruik ervan wenselijk is de spelregels bekend en de uitkomsten voorzienbaar zijn.