



## Rapportage

<b>Aan</b>	Besturen koploperwaterschappen en directie Royal HaskoningDHV
<b>Van</b>	Paritaire voorbereidingsgroep
<b>Datum</b>	17 april 2023
<b>Onderwerp</b>	Samenwerking coöperatie van waterschappen en Royal HaskoningDHV in de Kaumera-keten

### 0. Managementsamenvatting

#### *Samenhangende oplossing gevonden*

De afgelopen maanden hebben delegaties van de koploperwaterschappen<sup>1</sup> en Royal HaskoningDHV de mogelijkheden en condities voor samenwerking rondom de grondstof Kaumera verkend. Dat is mede gedaan in het perspectief van de gesprekken die de waterschappen op dit moment onderling voeren over samenwerking rondom Kaumera. Dit om te waarborgen dat de afspraken die op beide samenwerkingslijnen worden gemaakt goed op elkaar aansluiten.

#### *Meer focus op verbeteren afzetvolume nodig voor resultaat*

Vanuit de ervaringen over de samenwerking in de Market Hub tot nu toe is de conclusie getrokken dat de samenwerking op een andere leest moet worden geschoeid om succesvol te kunnen zijn. De oriëntatie en focus moeten liggen bij het verbeteren van het afzetpotentieel van Kaumera omdat dat in het belang is van zowel de waterschappen als Royal HaskoningDHV. Daarvoor is een goed georganiseerde interactie tussen productie en afzet en een vliegwiel die dat organiseert nodig.

Met de samenwerking wordt beoogd de volgende resultaten te bereiken:

- Groter markt bereik en betere marktpositie verwerven, meer vraag naar Kaumera genereren;
- Snelheid maken met het doorontwikkelen van Kaumera met focus op de goede combinaties van marktsegmenten, functionaliteiten en toepassingen;
- Slagvaardig kunnen opereren door de daarvoor benodigde condities te creëren;
- Rendabel verdienmodel realiseren voor zowel de coöperatie -en daarmee de deelnemende waterschappen- als Royal HaskoningDHV.

#### *Startup van coöperatie en Royal HaskoningDHV als tijdelijk vliegwiel met invloed én beperkte risico's*

De samenwerking wordt voor 5 jaar aangegaan met tussenevaluaties en een eindevaluatie; voor de periode na 2027 liggen alle opties open. Voor de samenwerking wordt een dedicated startup organisatie ingericht en bemenst. Qua rechtsvorm wordt gekozen voor een BV, waarvan de coöperatie die de waterschappen

---

<sup>1</sup> Dat zijn Rijn en IJssel, Vallei en Veluwe, Vechtstromen, Stichtse Rijnlanden, Waterschapsbedrijf Limburg



# KokxDeVoogd

De staat van morgen. Start vandaag.

voornemens zijn op te richten en Royal HaskoningDHV in de verhouding 50-50% eigenaar zijn. Zo is de invloed van beide partners goed geborgd.

Opbrengsten, kosten en risico's worden in dezelfde verhouding gedeeld. Ter dekking van het werkkapitaal is een gemiddelde bijdrage annex garantstelling nodig van € 0,5 mln. per jaar per eigenaar, met als streven de kosten van de BV te dekken uit de marge tussen de inkoopprijs en de afzetprijs van Kaamera. Hiermee belooft het risico voor beide eigenaren over de volle vijf jaar gezien maximaal € 2,5 mln. totaal.

### *Samenwerking met partners die waarde toevoegen wenselijk*

De coöperatie van de koploperwaterschappen en Royal HaskoningDHV gaan, om de beoogde versnelling te realiseren, actief op zoek naar samenwerkingspartners die waarde toevoegen op de beoogde resultaten. In dat kader lopen er al gesprekken met AquaMinerals. De bedoeling is deze samenwerking vorm te geven op contractuele basis.

## 1. Vooraf

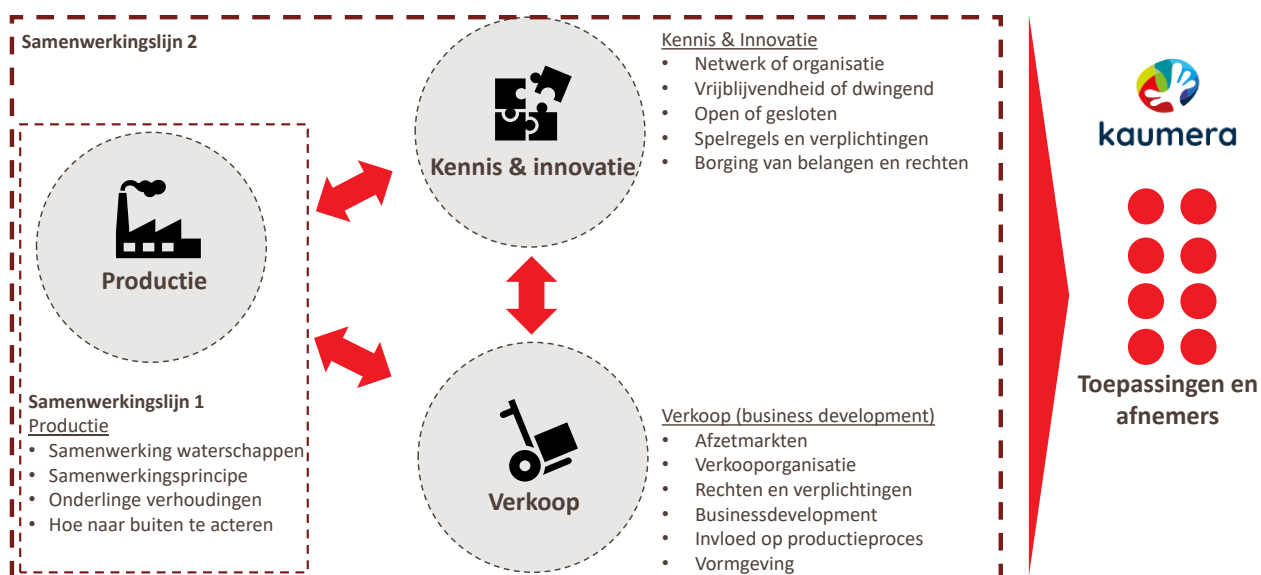
De afgelopen maanden hebben delegaties van de koploperwaterschappen<sup>2</sup> en Royal HaskoningDHV de mogelijkheden en condities voor samenwerking rondom de grondstof Kaumera verkend. In de eerste bijeenkomst op 10 juni 2022 was ook ChainCraft als huidige partner aanwezig, maar zij heeft aangegeven de bedrijfsfocus te zullen veranderen waardoor deelname aan de samenwerking rondom Kaumera niet langer opportuun is.

Vanwege het wegvallen van ChainCraft uit de samenwerking is voor het onderdeel afzet op dit moment geen specifieke partner meer in beeld. Niettemin hebben de vertegenwoordigers van Royal HaskoningDHV en de kopwaterschappen afgesproken hun verkenning naar samenwerkingsmogelijkheden in de Kaumera-keten op de onderdelen kennis/innovatie en afzet en de wisselwerking met productie, door te zetten.

In deze rapportage wordt de beoogde samenwerking uitgewerkt ten behoeve van een besluit van de besturen van de koploperwaterschappen en de directie van Royal HaskoningDHV.

## 2. Perspectief van de waterschappen

Voor het ordenen van de samenwerkingsvraag in de Kaumera-keten gebruiken we onderstaande visualisatie. Deze visualisatie brengt de drie onderdelen productie, kennis/innovatie en afzet in beeld en maakt ook hun onderlinge samenhang en verwevenheid inzichtelijk. Verder zijn in onderstaande visualisatie twee samenwerkingslijnen in beeld gebracht: samenwerkingslijn 1 tussen de waterschappen onderling op productie en positionering in de keten en samenwerkingslijn 2 tussen het collectief van de waterschappen en Royal HaskoningDHV en eventuele andere partijen op kennis/innovatie en afzet en vooral de interactie en verbinding tussen deze onderdelen. Deze rapportage gaat over samenwerkingslijn 2.



<sup>2</sup> Dat zijn Rijn en IJssel, Vallei en Veluwe, Vechtstromen, Stichtse Rijnlanden, Noorderzijlvest en Waterschapsbedrijf Limburg



De waterschappen zijn in hun eigen verkenning ten aanzien van samenwerkingslijn 1 zo ver dat zij het eens zijn over de inhoudelijke overwegingen, de uitgangspunten, de leidende principes en de vormgeving van hun onderlinge samenwerking. Kort samengevat ziet dat er als volgt uit.

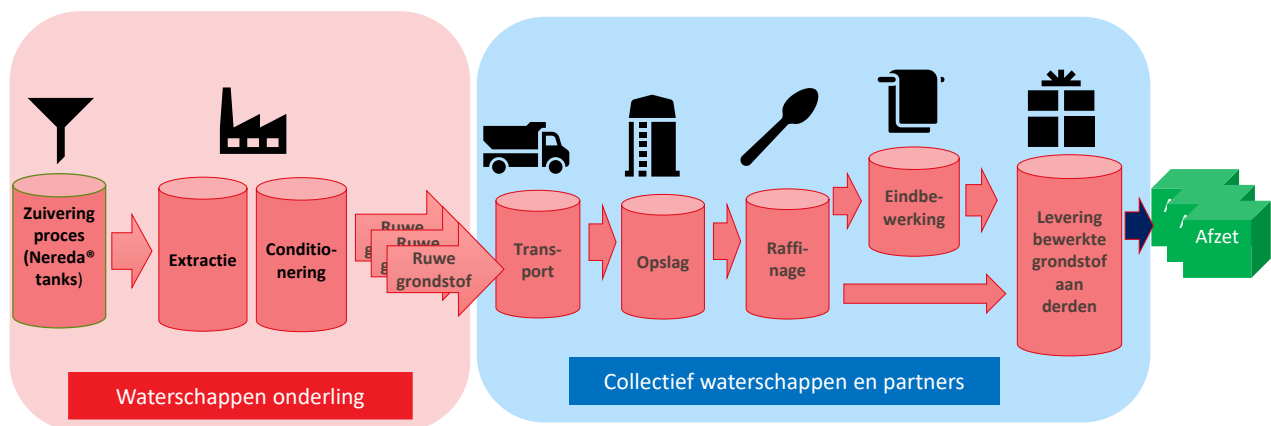
<p><b>Inhoudelijke overwegingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Urgentie en belang</b> Het realiseren van een circulaire economie.</li><li>• <b>Krachten bundelen</b> 'Alleen ga je sneller, samen kom je verder'.</li><li>• <b>Samen een stevige positie creëren in de keten van kennis en afzet</b> Door samen te werken staan de waterschappen sterker in de keten.</li><li>• <b>Schaaloptimalisatie om kostenneutraliteit te realiseren</b> Opschaling, zodat schaaloptimalisatie kan worden bereikt en de markt nog geïnteresseerder wordt in Kaumera draagt bij aan het (eerder) bereiken van minimale kostenneutraliteit in de exploitatie</li><li>• <b>Samen sturing geven aan de markt</b> Voorkomen van inefficiënties, vermorsen van kennis en geld, versplintering aanbod, individuele communicatie, tegen elkaar uitgespeeld worden.</li></ul>	<p><b>Uitgangspunten</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Vrijwillige samenwerking:</b> Samenwerking wordt vrijwillig aangegaan door de deelnemers, maar mee doen is niet vrijblijvend. Vanaf dan gelden afspraken die ook worden nagekomen.</li><li>• <b>Eigenaarschap:</b> Alle deelnemers tonen eigenaarschap voor de samenwerking. Het belang van de samenwerking komt boven het individuele belang van het waterschap en er wordt een actieve bijdrage geleverd aan het succes van de samenwerking.</li><li>• <b>Vertrouwen:</b> de deelnemers werken samen op basis van vertrouwen</li><li>• Gezamenlijk besluiten over de <b>onderlinge samenwerking</b></li><li>• Gezamenlijk besluiten over de <b>productieprocessen</b></li><li>• <b>Open model:</b> Toegang van nieuwe deelnemers wordt laagdrempelig georganiseerd.</li></ul>
<p><b>Leidende principes in balans</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Maatschappelijke verantwoordelijkheid</b> Qua vorm en inhoud is de maatschappelijke <i>valer case</i> leidend. Hierin komen de ecologische, sociaal-maatschappelijke en bedrijfseconomische waarden samen, met duurzaamheid als hoger doel.</li><li>• <b>Minimaal kostenneutraliteit</b> Voldoende productieschaal realiseren ten behoeve van kostenneutraliteit, gerelateerd aan de huidige kosten van slibverwerking</li><li>• <b>Ongestoord zuiveringsproces</b> Zuiveren is een wettelijke taak van het waterschap. De samenwerking op productie van Kaumera mag op geen enkele wijze het zuiveringsproces verstoren.</li><li>• <b>Toekomstige ontwikkelingen rondom circulariteit</b> De samenwerking op productie van Kaumera werkt niet blokkerend voor nieuwe technologische ontwikkelingen rondom het zuiveringsproces.</li></ul>	<p><b>Vormgeving</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Coöperatie op basis van gemodelleerd solidariteitsprincipe.</b> Mix van besluiten bij unanimiteit, gekwalificeerde of gewone meerderheid om het voor alle deelnemers aantrekkelijk en nabij te houden.</li><li>• <b>Bestuurders in de ledenvergadering, directeuren in het bestuur/de directie.</b> In lijn met de taakverdeling in het waterschap.</li></ul>



Ook zijn de waterschappen het eens over het object van hun onderlinge samenwerking; deze richt zich op drie onderdelen:

- De onderlinge samenwerking als zodanig en de besturing ervan;
- De samenwerking op -de besluitvorming over aspecten van- productie, waarbij nog open staat of extractie de taak blijft van de waterschappen of de taak wordt van de coöperatie, of mogelijk deels van beiden;
- Het gezamenlijk opereren in de keten c.q. in samenwerkingslijn 2.

Het object van samenwerking en de taakafbakening op productie is in onderstaande visualisatie weergegeven. Het woord afzet is hierbij breed bedoeld. Het kan gaan om verschillende Kaamera producten, die volgen uit de drieslag: marktsegmenten, functionaliteiten en toepassingen. En het kan gaan om verschillende afnemers.



3

Het resultaat van dit deel van het onderzoek wordt in het eerste kwartaal 2023 aan de betrokken besturen voorgelegd voor een besluit. In de verkenning op samenwerkingslijn 2 gaan we er vanuit dat de waterschappen straks vanuit de coöperatie gaan participeren in samenwerkingslijn 2.

### 3. Perspectief van Royal HaskoningDHV

De bedrijfsstrategie van Royal HaskoningDHV berust op twee kernactiviteiten: raadgevende advisering enerzijds en het ontwikkelen, toepassen en beheren van eigen technologie (incl. IE) anderzijds, zowel qua hardware (Neede-installaties en Kaamera-fabrieken o.a.) als software voor bedrijfsprocessen (optimalisatie van zuiveringen bijvoorbeeld). Op de tweede kernactiviteit onderscheidt Royal HaskoningDHV zich van andere ingenieursbureaus. Het streven is het volume van deze tweede kernactiviteit de komende jaren verder uit te bouwen. Om daarin voor wat betreft het bouwen van neede-installaties en Kaamera-fabrieken (ontwerp en bouwbegeleiding) succesvol te kunnen zijn is er meer vraag naar de Kaamera nodig. Zonder meer vraag zal er geen behoefte zijn aan nieuwe installaties of fabrieken, gezien ook de forse overcapaciteit (90%) die er in Nederland nog is in Epe en vooral Zutphen.

Het ontsluiten van de markt, om meer afzet te genereren is wat Royal HaskoningDHV betreft de belangrijkste uitdaging in de samenwerking. Dat was in eerste instantie de taak van ChainCraft, maar eerder is vastgesteld dat zij daarin alleen onvoldoende slaagde. Dat was destijds de reden om de Kaamera Hub op te



zetten. Inmiddels is duidelijk dat ook deze tijdelijk gecreëerde oplossing om verschillende redenen tot onvoldoende voortgang qua marktontwikkeling leidt. Er is volgens Royal HaskoningDHV de komende jaren een andere aanpak met meer focus en daadkracht nodig. Royal HaskoningDHV wil daarvoor zijn technologische expertise, nationale en internationale netwerken, energie, kracht en statuur als erkend bureau op watergebied inzetten en daar mee in investeren (voorstel voor een jaarlijkse bijdrage tot € 0,5 mln. ligt bij de directie). Met dus als uiteindelijke doel een toenemend volume op hun tweede kernactiviteit als technologie leverancier te laten ontstaan. Daar ligt het belang van Royal HaskoningDHV.

Om de aansluiting en afstemming tussen wat de markt aan Kaumera-grondstof (volume, modaliteit, kwaliteit, etc.) vraagt en wat de waterschappen produceren de komende jaren goed te organiseren, is het voor Royal HaskoningDHV van belang, dat de waterschappen aan de aanbodkant als collectief optrekken. Zowel als het gaat om strategische beslissingen op het primaire productieproces (hoeveel en waar wordt geproduceerd o.a.) als waar het gaat om het modelleren van het grondstof (productverrijking) naar de modaliteit waaraan de markt behoefte blijkt te hebben. Immers, de productverrijking kan verschillen per toepassing. Dat laatste raakt ook aan de kennis en innovatiekant; deze productverrijking (denk aan drogen, bleken, conserveren, etc.) is nog grotendeels onontgonnen terrein. Samenwerking op dit terrein is daarom zeker ook van belang, maar moet wat Royal HaskoningDHV betreft ten dienste staan van wat er vanuit de markt nodig is qua verrijking of modaliteit van het grondstof Kaumera. Kennis en innovatie als autonoom vraagstuk heeft wat Royal HaskoningDHV betreft in de samenwerking niet de hoogste prioriteit en kan prima in lossier verband met andere partijen (TU-Delft bijv.) georganiseerd worden.

#### **4. Overwegingen van partijen voor samenwerking op afzet, kennis/innovatie en productie**

Royal HaskoningDHV en de waterschappen zijn het erover eens dat de lopende samenwerking in de Kaumera Market Hub niet de slagkracht oplevert die nodig is om 'meters te maken' met de marktpenetratie, de afzet en de verdere ontwikkeling van het grondstof Kaumera. Daarvoor is de komende jaren een gerichtere aanpak met focus en strakkere regie en coördinatie vanuit de waterschappen en Royal HaskoningDHV nodig over de verschillende onderdelen van de keten heen.

Aldus spelen voor de nieuwe vormgeving van de samenwerking de volgende overwegingen een rol:

##### *Ten aanzien van afzet*

- Beter kunnen ontsluiten van de markt en genereren van meer vraag naar Kaumera grondstof door toegang te krijgen tot een – vermoedelijk grote- nationale en internationale afzetmarkt voor zowel het grondstof Kaumera als de Nereda-zuiveringstechnologie;
- Verbeteren van de aansluiting van productie (volume, modaliteit, kwaliteit) van het grondstof kamer op marktbehoeften vice versa;
- Zich verzekeren van professionele marketing.

##### *Ten aanzien van productie*

- Gerichte doorontwikkelen van Kaumera als grondstof op basis van behoeften in de markt om nieuwe hoogwaardige, rendabele toepassingen mogelijk te maken.

##### *Ten aanzien van kennis en innovatie*



- Kennisbevordering over de grondstof Kaumera en de ontwikkeling van nieuwe hoogwaardige toepassingen;
- Gezamenlijk met kennispartners investeren in de ontwikkeling, innovatie en productverrijking van het grondstof Kaumera, waar dat de technologische of financiële spankracht van individuele partijen te boven gaat;
- Door waterschappen met belastinggeld verworven kennis breder inzetten voor maatschappelijke doeleinden en er waarde voor terug krijgen.

Daarbij zien partijen 'afzet' als het leveren van het grondstof Kaumera in een (of meerdere) nader te bepalen modaliteit en kwaliteit aan een derde partij die de grondstof gebruikt voor eigen toepassing of het verwerkt in een halffabricaat dat die derde partij vervolgens zelf op de markt zet. De derde partijen aan wie het grondstof Kaumera wordt geleverd moeten vanuit overwegingen van maatschappelijk verantwoord ondernemen een betrouwbare partij zijn en daar ook op gescreend worden. Dat is de verantwoordelijkheid van het samenwerkingsverband. Deze derde partij is vervolgens zelf verantwoordelijk voor eventuele doorlevering van het halffabricaat aan de markt. Hierin heeft het samenwerkingsverband geen rol en ook geen verantwoordelijkheid.

## 5. Vormgeving van de samenwerking

De samenwerking bestaat uit de coöperatie van waterschappen en Royal HaskoningDHV. Afhankelijk van het samenwerkingsthema kan vanuit het samenwerkingsverband van deze twee partijen flexibel worden samengewerkt met andere partners, zoals de TU Delft of bijv. AquaMinerals<sup>3</sup>. De waterschappen opereren als collectief in de samenwerking met de coöperatie als voertuig. De coöperatie is in de positie om namens de waterschappen afspraken te maken die hen als lid van de coöperatie binden. De waterschappen maken zelfstandig geen afspraken met Royal HaskoningDHV in de Kaumera-keten en omgekeerd gebeurt dat ook niet (hygiëne-afpraak).

De samenwerking wordt aangegaan voor een periode van vijf jaar (2024 – 2028), met 2023 als tussenjaar, met een jaarlijkse tussenevaluatie op voortgang en een eindevaluatie op doelbereid aan het eind van het vierde jaar. De financiering wordt door de coöperatie en Royal HaskoningDHV ook voor deze periode van vijf jaar zeker gesteld. Verder worden voor het tussenjaar 2023 eenmalig middelen beschikbaar gesteld om de lopende samenwerking te kunnen continueren en de voorgenomen intensivering voor te bereiden.

Op basis van de uitkomsten van de tussenevaluaties stellen partijen hun ambities, inspanningen en afspraken zo nodig bij. Op basis van de eindevaluatie in het vierde jaar besluiten partijen over of en zo ja hoe verder met de samenwerking vanaf 2029. Dat kan tot verschillende conclusies leiden, zoals:

- Met de samenwerking is het beoogde doel bereikt; deze kan 'wegens succes' worden opgeheven;
- Met de samenwerking is het beoogde doel bereikt; deze kan worden voortgezet als voertuig van een van beide eigenaren of aan een derde worden verkocht;

---

<sup>3</sup> Hierin participeren op dit moment 11 drinkwaterleidingbedrijven en de volgende zes waterschappen: Aa en Maas, Amstel Gooi en Vecht, Hoogheemraadschap van Delfland, Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier, Hoogheemraadschap Stichtse Rijnlanden, Zuiderzeeland en Waterschapsbedrijf Limburg (vanaf 2023).





- Met de samenwerking is het beoogde doel nog niet bereikt, maar de perspectieven daarom zijn positief; deze wordt nog enkele jaren gecontinueerd;
- Met de samenwerking is het beoogde doel niet bereikt en dat perspectief is er binnen afzienbare termijn ook niet; deze wordt ontbonden.

## 5.1. Doel en karakter van de samenwerking

De koploperwaterschappen en Royal HaskoningDHV zien als hoofddoel van de samenwerking het meer met elkaar verbinden van de onderdelen afzet, productie en kennis om daarmee de volgende resultaten te bereiken:

- Groter markt bereik en betere marktpositie verwerven, meer vraag naar het Kaumera grondstof genereren;
- Gestructureerde wisselwerking tot stand brengen tussen productie en afzet (de combinatie van marktsegmenten, functionaliteiten en toepassingen) met kennis/innovatie als dragend instrument, zowel bij het verkennen van nieuwe hoogwaardige technologische toepassingen (het aanbod) als bij de marktpenetratie door in te spelen op wensen uit de markt (de vraag);
- Snelheid maken met het doorontwikkelen van Kaumera met focus op die toepassingen waarbij de time-to-market relatief kort is;
- Slagvaardig kunnen opereren door de daarvoor benodigde condities te creëren;
- Rendabel verdienmodel realiseren voor zowel de coöperatie -en daarmee de deelnemende waterschappen- als Royal HaskoningDHV:
  - Minder zelf te hoeven investeren in kennis/innovatie en afzet;
  - Sneller en met minder eigen inspanning bereiken van de beoogde structurele minimale kostenneutraliteit in het productieproces van het grondstof Kaumera;
  - Het kunnen terugverdienen van de startinvesteringen die de afgelopen jaren gedaan zijn (aanvullend doel voor twee waterschappen);
  - Toenemende afzetmarkt voor Nereda-installaties en Kaumera-fabrieken zien ontstaan (doel voor Royal HaskoningDHV).

De samenwerking tussen de coöperatie en Royal HaskoningDHV in de startup heeft een ondernemend karakter, uiteraard met inachtneming van de publieke verantwoordelijkheden en het imago van de waterschappen en het maatschappelijk verantwoord ondernemen imago van Royal HaskoningDHV.

## 5.2. Object van samenwerking, samenwerkingscondities

De samenwerking tussen de coöperatie en Royal HaskoningDHV richt zich op de onderdelen afzet en kennis/innovatie en vooral op de wisselwerking tussen deze twee onderdelen en het derde onderdeel van de Kaumera-keten, de productie. In het kader van dat laatste treedt deze samenwerking in de plaats van de coöperatie, zoals deze initieel bedacht is in de gesprekken tussen de waterschappen. Anders gezegd: de rol van de coöperatie wordt op dit onderdeel versterkt door de krachten te bundelen met Royal HaskoningDHV in het tweede samenwerkingsverband. Deze keus maakt het mogelijk dubbeling in werk, competentieconflicten en concurrentie tussen de coöperatie en het tweede samenwerkingsverband te voorkomen. Daarbij blijft de autonome rol van de coöperatie als drager van de onderlinge samenwerking tussen de waterschappen onveranderd en even belangrijk.





Het object van de samenwerking in het tweede samenwerkingsverband van de coöperatie en Royal HaskoningDHV is generiek gezien het keten breed bevorderen van de productie, de ontwikkeling en het gebruik in de markt van Kaamera als grondstof. Het gaat hierbij zowel om de resp. onderdelen van de Kaamera-keten als om het tot stand brengen van de verbinding en samenhang tussen deze onderdelen. Juist dat laatste wordt een belangrijke taak van het samenwerkingsverband.

Geconcretiseerd levert dat het volgende op:

- Samenwerking op *interactie tussen afzet, kennis/innovatie en productie* richt zich op de volgende aspecten:
  - Interactie organiseren tussen het productieproces en het afzetproces met als doel vat te krijgen op hoe deze elkaar wederzijds beïnvloeden en de eisen vanuit beide onderdelen van de keten goed op elkaar te laten aansluiten (combinaties van marktsegmenten, functionaliteiten en toepassingen ontwikkelen);
  - Productverrijking tot stand brengen met kennis (van de markt) en innovatie (technologie) als dragers.
- Samenwerking op *afzet* van het grondstof Kaamera richt zich op de volgende aspecten:
  - Markt ontsluiten en marktpenetratie vergroten;
  - Professionele marketing uitvoeren.

*Conditie:* er is sprake van wederzijdse zekerheid over de leveringsverplichting en afnameverplichting van het grondstof Kaamera (volume en kosten/opbrengsten) tussen de coöperatie en het samenwerkingsverband. In dat kader wordt ook de marge gezamenlijk bepaald, als onderdeel van de businesscase van de samenwerking. Ook worden afspraken gemaakt over de prioritering -eerst de Nederlandse markt bewerken, daarna de internationale markt- en de volgorde van werken -eerst de overcapaciteit van de fabrieken in Epe en Zutphen benutten voordat er met gebruikmaking van de patenten van Royal HaskoningDHV nieuwe fabrieken gebouwd worden.

- Samenwerking op *productie* richt zich op de volgende aspecten:
  - Afspraken maken over kwaliteitsstandaarden;
  - Initiëren en coördineren van pilots en experimenten ten behoeve van hoogwaardige nieuwe toepassingen van het grondstof Kaamera.

*Conditie:* het juridisch en/of economisch eigendom van het Kaamera grondstof en de fabrieken ligt bij de coöperatie (of de individuele waterschappen),

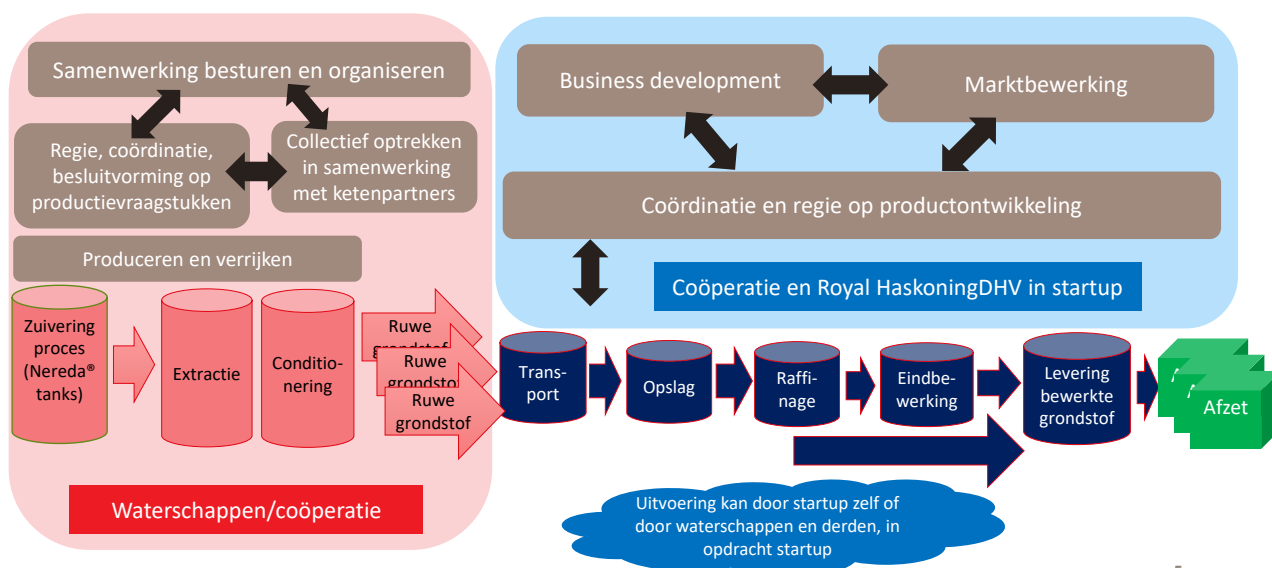
- Samenwerking op *kennis en innovatie* richt zich op de volgende aspecten:
  - Wederkerige kennisdeling rondom Kaamera;
  - Gezamenlijke kennisontwikkeling en innovatie op technologisch vlak;
  - Ondersteunend onderzoek initiëren, samen met andere kennispartners (TU Delft bijv.).

*Conditioes zijn:* het IE op de Nereda technologie, de patenten die Royal HaskoningDHV heeft op het gebied van extractie van Kaumera en het IE op het concept van Kaumera fabrieken blijft bij Royal HaskoningDHV. Deze zullen in het kader van de samenwerking binnen de juridische mogelijkheden ingezet worden bij het ontwikkelen van nieuwe installaties. Het is ook van belang dat het IE van in de samenwerking nieuw ontwikkelde technologie zodanig wordt belegd dat de groei van de afzetmarkt voor Kaumera maximaal wordt ondersteund. Dit pleit ervoor per geval te kiezen voor de partij die daar het beste voor geëquipeerd is. Hoe dat juridisch het beste kan worden vormgegeven zal in de volgende fase uitgezocht worden.

### 5.3. Taakafbakening tussen de coöperatie en het samenwerkingsverband met Royal HaskoningDHV

In het toekomstige samenwerkingsmodel is er aldus een duidelijke afbakening tussen de taken van de coöperatie en het samenwerkingsverband van de coöperatie en Royal HaskoningDHV.

Hoe dat er uit ziet is beknopt weergegeven in onderstaande visualisatie.



5

### 5.4. Inrichting startup

Royal HaskoningDHV en de waterschappen zijn ervan overtuigd dat het voor het succes van de samenwerking nodig is de kiezen voor een startup aanpak, waarbij beide partijen hun kennis en ervaring inbrengen en ook samen investeren in de samenwerking. Gezien de voorgenomen activiteiten van het samenwerkingsverband is het belangrijk dat deze startup in de keten een eigen positie heeft en zelfstandig kan deelnemen aan het economisch verkeer. Er moeten immers afspraken gemaakt en contracten afgesloten kunnen worden met derde-partijen, op kennis/innovatie en vooral afzet.

Om het eigenaarschap te verankeren en om tot een eenduidige, op resultaat gerichte aansturing te komen heeft het inrichten van een kleine, hoogwaardige en wendbare organisatie de voorkeur. De coöperatie en Royal HaskoningDHV zijn de gezamenlijke eigenaren van deze organisatie. Met andere partijen die waarde toevoegen op de beoogde resultaten kan op contractuele basis worden samengewerkt.



Het is belangrijk te beschikken over een dedicated manager en een team van 6 tot 8 fte's met uiteenlopende competenties op de drie onderdelen van de gehele keten van Kaamera en met de vaardigheid samenschap en verbinding aan te brengen tussen deze drie onderdelen. Te denken valt aan business developers, marketeers, laboranten en technologen. De manager is een cruciale functie voor het slagen van de startup; ondernemerschap en het kunnen functioneren in een privaat-publieke omgeving zijn belangrijke kerncompetenties van de te benoemen persoon. Daarnaast is affiniteit met de technologische dimensie van Kaamera van belang om de taal te kunnen spreken en begrijpen. De manager van de startup wordt aangestuurd door de coöperatie en Royal HaskoningDHV als eigenaren van de samenwerking, die zeker in de eerste fase 'kort op de bal' zullen opereren. Tegelijkertijd krijgt de manager voldoende armslag en mandaat om binnen de door de eigenaren gestelde kaders in de uitvoering de benodigde besluiten te kunnen nemen; dit wordt nader uitgewerkt in een mandaatregeling.

### *Rol AquaMinerals?*

Het is wenselijk, om de beoogde versnelling te realiseren, dat door de startup met andere partijen die waarde toevoegen aan de beoogde resultaten wordt samengewerkt. De bedoeling is dit op basis van een contractuele relatie te doen. In dit kader is het interessant te verkennen of een samenwerking tussen de startup en AquaMinerals deze meerwaarde oplevert. Het gesprek hierover met AquaMinerals loopt inmiddels. Dit geldt evenzeer voor eventuele andere interessante partijen, inclusief marktpartijen die mogelijk interesse zouden hebben om mee te investeren.

### **5.4. Gezamenlijke businesscase met perspectief voor beide partijen**

In de voorgestelde aanpak leveren de waterschappen het grondstof Kaamera aan de coöperatie en levert de coöperatie de grondstof door aan de startup. De startup beslist over de volgende stap: eerst zelf laten bewerken (vaak zullen de waterschappen worden gevraagd dat tegen betaling te doen) omdat de markt daarom vraagt en daarna doorleveren als 'opgewerkte' grondstof, of door leveren aan een marktpartij<sup>4</sup> die de grondstof in de geleverde modaliteit en kwaliteit gebruikt voor eigen productiedoeleinden (eindstation) of het opwerkt tot een halffabricaat en dat halffabricaat op de markt zet (tussenstation).

Er is indicatief een budget van € 1,0 mln. per jaar nodig om de organisatiekosten van de startup te bekostigen. Dit budget wordt zoveel mogelijk gedekt uit de marge die de startup -op termijn- maakt tussen de inkoopprijs van het Kaamera grondstof die zij betaalt aan de coöperatie en de afzetprijs die zij ontvangt van derde partijen aan wie zij het Kaamera grondstof in de gewenste modaliteit levert.

Uitgaande van een haalbaar te achten marge van € 1,0 per kilo zou een volume nodig zijn van 1000 ton Kaamera die door de exploitatie van de startup loopt om kostendekkend te kunnen werken. Indien en voor zolang deze dekking er nog niet of nog niet volledig is, verschaffen de eigenaren de startup een benodigd werkkapitaal voor het tekortkomend bedrag, in de verhouding 50-50%. Zeker in de eerste jaren zal deze werkkapitaal verschaffing naar verwachting nodig zijn. De zeggenschap en de risico's worden op dezelfde manier verdeeld. De rechtvaardiging hiervoor is, dat beide partijen als gelijkwaardige partners in de startup willen opereren, omdat de kwaliteiten en inbreng van beiden even noodzakelijk zijn om de geformuleerde

---

<sup>4</sup> Zoals nu bij Koppert BV



doelen te halen. Deze verdeling betekent dat beide partijen evenveel te zeggen hebben in de startup en elke partij een maximaal risico van gemiddeld 0,5 mln. per jaar loopt (wanneer er geen enkele opbrengst uit afzet is) en van € 2,5 mln. totaal over de looptijd van vijf jaar van de samenwerking.

De risico's in de exploitatie van de startup zijn voor de coöperatie en Royal HaskoningDHV samen, weer in de verhouding 50-50%. Omdat de inkoopprijs van Kaamera, die bepaald wordt door de coöperatie, van invloed is op de -kostendekkendheid van- de exploitatie in de startup geldt als waarborg de afspraak dat de bijdrage annex garantstelling van Royal HaskoningDHV gemaximeerd is op genoemde € 0,5 mln. gemiddeld per jaar.

De eerste drie jaren worden eventuele overschotten in de exploitatie geïnvesteerd in de startup. Bij een groot overschot kunnen de eigenaren gezamenlijk besluiten een winstuitkering aan de coöperatie en Royal HaskoningDHV te doen, ook in de verhouding 50-50%. Bij gebleken succes (bijvoorbeeld vanaf het 4<sup>de</sup> jaar) worden overschotten voor de helft geïnvesteerd in de startup en voor de helft uitgekeerd aan beide partijen, weer in de verhouding 50-50%.

Bij dit alles wordt er vanuit gegaan dat de startup geen eigenaar wordt van assets die om omvangrijke investeringen vragen. Dat past ook niet bij het karakter van een tijdelijke organisatie.

## 5.5. Samenwerkingsvorm en rechtsvorm

Er zijn vier verschillende vormen om een samenwerking tussen partijen in te richten. Gezien de wens met de startup deel te nemen aan het economisch verkeer en personeel in dienst te hebben zijn de vormen 'afstemming' en 'netwerksamenwerking' niet goed bruikbaar. De samenwerking heeft het karakter van een 'ketensamenwerking'. Het gaat immers om samenwerking tussen meerdere zelfstandige partijen, waarbij sprake is wederzijdse afhankelijkheden en horizontale sturing op basis van afspraken. Er is geen sprake van exclusiviteit en geen van de partijen heeft zeggenschap over de andere partij. Ketensamenwerking wordt vaak op basis van een overeenkomst vorm gegeven. Het probleem daarbij is dat een overeenkomst als zodanig niet deel kan nemen aan het economisch verkeer en geen personeel in dienst kan hebben. Een van de deelnemers aan de samenwerking moet dan bereid zijn deze taken (als penvoerder) op zich te nemen. Vaak leidt dat er in de praktijk toe dat de andere deelnemende partij(-en) geen gedeeld eigenaarschap voelen en het te veel overlaten aan de penvoerder om van een (h)echte samenwerking te kunnen spreken.

Voor de samenwerking die partijen beogen is het om die reden beter te kiezen voor het oprichten van een rechtspersoon. Zo kunnen ook de risico's beheerst worden buiten de coöperatie (en daarmee de waterschappen) en Royal HaskoningDHV. Gezien de beoogde publiek-private samenwerking vallen publieke vormen af en zal een private vorm gekozen moeten worden: de stichting, NV, BV of coöperatie. In onderstaand overzicht zijn de kenmerken van deze vormen op een rij gezet. De laatste kolom bevat de publieke vorm die dus af valt.



	Overeenkomst	Coöperatie	BV	Gem Regeling/BVO
<i>Eigenaarschap</i>	Geen eigenaar	Leden zijn eigenaar, modaliteiten in lidmaatschap mogelijk	Aandeelhouders zijn eigenaar, preferent aandeelhouderschap mogelijk	Feitelijk alleen publieke deelnemers
<i>Governance en verantwoording</i>	Op afspraak	Statuten en leden-ovk: <i>Bestuur en ledenraad</i>	Statuten en aandeelhoudersovk. <i>AvA en bestuur</i>	Wgr en tekst regeling
<i>Inbreng</i>	Vormvrij	'Stoffelijke behoeften' Personeel kan 'in' coöp)	Gezamenlijk bedrijf met personeel	Taken, activiteiten, medewerkers
<i>Doel</i>	Vrij te kiezen	Behartigen belangen leden	Winstoogmerk	Behartigen gemeenschappelijk belang
<i>Kapitaal</i>	Bijdragen	Financiering, risico en beperking UA	Storten aan aandelen of financiering, (theoretische) aansprakelijkheidsbeperking	Deelnemersbijdrage als verplichte uitgave
<i>Mate van binding bepaald door</i>	Uittreedbepaling	Wijze van opzeggen lidmaatschap	Overdraagbaarheid aandelen	Uittreedbepaling met schadeplicht
<i>Consequenties, aandachtspunt</i>	Vormvrij Binding	Geschikt voor keten Publiek-private governance	Inbreng 'bedrijf' mogelijk, makkelijk overdraagbaar, private governance (ook bestuurder benoembaar)	Bestuurders verplicht in bestuur; niet geschikt voor publiek-privaat en niet overdraagbaar aan privaat

Kijkend naar wat partijen beogen met hun samenwerking in relatie tot de kenmerken van de verschillende rechtsvormen lijkt de BV de meest aangewezen vorm. De overeenkomst valt als een te lichte vorm af; de redenen hiervoor zijn hiervoor beschreven. Het ideële karakter van een coöperatie past niet bij wat met deze samenwerking wordt beoogd en maakt ondernemerschap en de verkoopbaarheid van de startup op een later moment lastig invulbaar. Bovendien sluit de doelstelling 'zonder winstoogmerk' niet aan bij de doelstelling die partijen op termijn willen bereiken.

De keus voor de BV maakt het mogelijk voor een flexibel model te kiezen. De aandelen -en daarmee de stemverhouding in de AVA- komen bij de start in de verhouding 50-50% in handen van de coöperatie en Royal HaskoningDHV. Er wordt een aandeelhoudersovereenkomst opgesteld waarin afspraken worden vastgelegd over onder andere besluitvorming in de AVA, goedkeuringsrecht van de twee eigenaren, verdeling van kosten en risico's, de mogelijkheid voor risicospreiding door andere rechtspersonen op te richten. Verder worden door de BV verzekeringen gesloten voor mogelijke product- en andere aansprakelijkheden.

Niet uit te sluiten is dat op een later moment, als beide eigenaren daartoe besluiten, andere aandeelhouders worden toegelaten.

## 5.6. Juridische en fiscale aspecten

Wanneer er overeenstemming is bereikt tussen de waterschappen (de coöperatie is er nog niet) en Royal HaskoningDHV over de toekomstige samenwerkingsvorm, waarvan de hoofdlijnen uitgewerkt zijn in deze notitie, is nadere aandacht nodig voor enkele juridische en fiscale aspecten die volgen uit de keus voor de BV als rechtsvorm voor de startup. Het gaat hierbij om de volgende aspecten.



## *Juridisch*

Royal HaskoningDHV en de waterschap Rijn en IJssel en Vallei en Veluwe hebben -samen met TU Delft en de STOWA- een lopende samenwerkingsovereenkomst d.d. 15 juni 2015, welke na ommekomst van de eerste vier jaren telkens jaarlijks stilzwijgend verlengd is met een periode van één jaar. Nader moet worden bepaald, wat de functie en toegevoegde waarde van deze overeenkomst nog is als de samenwerking tussen de coöperatie en Royal HaskoningDHV wordt voortgezet in de startup in BV vorm. Mogelijk kan het nog relevante deel van de samenwerkingsovereenkomst opgenomen worden in de op te stellen aandeelhoudersovereenkomst. Dat geldt ook voor de status, waarde en betekenis van de notitie 'Alginaat; rollen en risico's Royal HaskoningDHV' d.d. 5 april 2018.

Bij de vormgeving van een publiek-private samenwerking speelt vanuit het perspectief van de waterschappen de vraag of deze samenwerking aanbestedingsplichtig is. Omdat een beroep wordt gedaan op het intellectuele eigendom van Royal HaskoningDHV om Kaamera te produceren, kan mogelijk een beroep worden gedaan op artikel 2:32 Aanbestedingswet. Deze uitzondering zal niet snel van toepassing kunnen zijn op de productontwikkelingsdiensten of marketingdiensten. Deze diensten - en dus dit gedeelte van de samenwerking - kunnen immers worden aanbesteed. Omdat het tegelijkertijd onwaarschijnlijk is dat een volledig transparante uitvraag zal kunnen leiden tot een hecht samenwerkingsverband kan mogelijk gekozen worden voor een procedure zonder aanbesteden, waarbij risicomatregelen worden genomen.

Verder kunnen vanuit het perspectief van de waterschappen de mededingingsregels en staatssteunregels van invloed zijn op de samenwerking met marktpartijen. Om deze te mitigeren kunnen hygiëneregels afgesproken worden.

## *Fiscaliteit*

Het ondernemerschap speelt in ieder geval bij de afzet van Kaamera vanuit de coöperatie aan de startup. In beginsel is de coöperatie in deze relatie ondernemer voor de Belastingdienst: vanuit de coöperatie worden immers goederen geleverd in ruil voor een vergoeding. Dit wordt gekwalificeerd als een Btw-activiteit<sup>5</sup>. Daarnaast kan Btw spelen in de startup als er in deze samenwerking adviesdiensten plaats vinden. Voor overige beoogde samenwerkingsactiviteiten lijkt het Btw issue niet te spelen. Het Vpb-issue zal niet spelen zolang in de startup de kosten worden gedeeld en de revenuen terug vallen naar de deelnemers.

## **6. Recapitulerend: het gezamenlijk handelingsperspectief**

Op dit moment bevindt het grondstof Kaamera zich nog in een vroege fase van de zogenaamde productlevenscyclus/ productadoptiecurve (tussen introductiefase en groeifase).

In de onderstaande figuur is deze fasering weergegeven.

---

<sup>5</sup> In de huidige situatie worden beide waterschappen op het punt van de Btw-heffing door de Belastingdienst verschillend behandeld.



Met het aangaan van hun onderlinge samenwerking in de coöperatie willen de waterschappen de stap maken van de introductiefase naar de groeifase. Voor de samenwerking tussen de coöperatie en Royal HaskoningDHV in de startup voor samenwerkingslijn 2 geldt hetzelfde.

Deze stap zetten betekent het aangaan van een samenwerking waarvan de uitkomst niet bij voorbaat vast staat en mee en tegen kan vallen. Die stap toch zetten maakt duidelijk dat beide partners geloven in het maatschappelijk belang en de kansen voor Kaumera en de komende jaren samen hun commitment geven om zich ervoor in te zetten om het tot een succes te maken.

De 'why' van de samenwerking luidt daarmee als volgt:

- We hebben een gezamenlijke droom waar we in geloven;
- We hebben elkaar bij het realiseren ervan nodig en zetten er daarom samen de schouders onder;
- We houden ieder (ook) een eigen (zakelijk) belang, dat kennen we van elkaar en respecteren we;
- We gaan het in de komende vijf jaar (2024– 2028) serieus proberen;
- We werken daarbij als gelijkwaardige partners samen en delen de zeggenschap 50/50;
- We investeren samen en dragen de risico's samen, ook 50/50;
- We werken op basis van vertrouwen, zijn open en transparant en verrassen elkaar niet;
- We houden elkaar scherp en spreken elkaar aan op het nakomen van gemaakte afspraken;
- We evalueren jaarlijks op voortgang en behaalde resultaten en doen dat het vierde jaar op het doelbereik; op basis daarvan maken we afspraken over of en zo ja hoe verder met de startup na 2028;
- We houden de verhoudingen goed, ook als we na vijf jaar uit elkaar gaan.

+++++