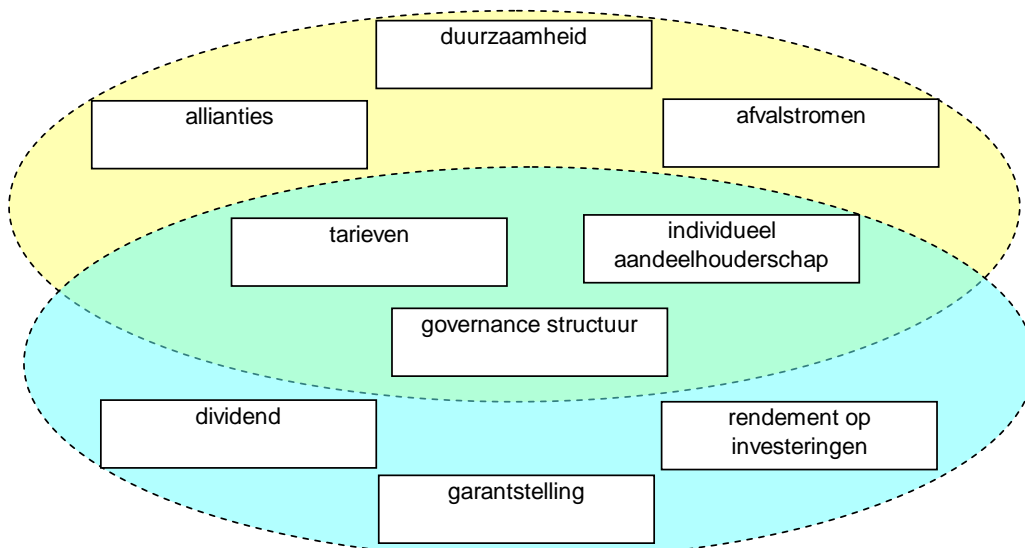


Strategisch plan herziening aandeelhouderschap Twence

Algemeen

Op 15 oktober 2008 heeft de regioraad het *Projectplan herziening aandeelhouderschap Twence* vastgesteld (bijlage 1). Het projectplan spitst zich toe op negen onderwerpen voor verdere studie. Daartoe zijn twee werkgroepen in het leven geroepen, te weten werkgroep beleid en werkgroep financiën, die zich beide hebben gebogen over een deel van de onderwerpen. De onderstaande figuur geeft de onderlinge taakverdeling schematisch weer.



legenda

- = werkgroep beleid
- = werkgroep financiën
- = werkgroep beleid & financiën

De Stuurgroep Twence heeft de uitwerkingen op onduidelijkheden en volledigheid getoetst. Dit heeft op onderdelen geleid tot bijstelling van de gegeven adviezen. Daarna is het einddocument van beide werkgroepen opgemaakt. Deze einddocumenten van de werkgroepen zijn als achtergrondinformatie bijgevoegd (bijlagen 3 en 4).

In de bij de einddocumenten gevoegde tabel (bijlage 2) zijn de hoofdconclusies van beide werkgroepen samengevat. Het betreft hier de kern van hun boodschap. De onderbouwing van de conclusies evenals de detailadviezen zijn in de bijlagen gegeven. Een deel van die informatie is in de onderhavige notitie herhaald.

De tabel en de onderliggende documentatie (zie bijlagen 2,3 en 4) vormen het vertrekpunt voor het onderhavige advies. De Stuurgroep heeft zich daarbij gericht op hoofdkeuzes en de daaruit

voortvloeiende beslispunten. Bij elke hoofdkeuze is een verwijzing gemaakt naar de desbetreffende onderwerpen uit het projectplan)

A: Hoofdkeuzes

- 1 *Nutsbedrijf* voor afval en energie of *private* afvalonderneming (onderwerpen 1 t/m 5)
- 2 duurzaamheid (onderwerp 1)
- 3 collectief of individueel aandeelhouderschap van gemeenten (onderwerp 9).
- 4 zeggenschap (onderwerpen 2, 3, 4 en 8)
- 5 tarieven- en dividendbeleid (onderwerpen 3, 6 en 7)

De Stuurgroep is van mening dat de primaire activiteit van Twence de verwerking van afvalstoffen is. Daarbij wordt (duurzame) energie geproduceerd. Andere te behalen milieuvoordelen worden gezien als een positief effect daarvan. Het op een milieuverantwoorde manier verwerken van afval wordt daarom als prioriteit gezien en duurzaamheidsdoelstellingen worden beschouwd als een afgeleide daarvan. Dat is de reden dat in dit advies eerst de positionering van het bedrijf aan de orde komt en daarna duurzaamheid.

B: Overzicht met beslispunten

A Hoofdkeuzes

1 Nutsbedrijf voor afval en energie of private afvalonderneming

1.1 Algemeen

Allereerst is het van belang om te bepalen of Twence moet worden gezien als een nutsbedrijf voor afval en energie of als een private afvalonderneming. Daarvoor is het noodzakelijk te kenschetsen wat hieronder wordt verstaan.

1.2 *Nutsbedrijf voor afval en energie*

1.2.1 *Karakteristiek nutsbedrijf voor afval en energie*

Afvalverwerking gericht op hergebruik en energiebenutting met het hoogst mogelijke milieurendement tegen optimale kosten.

1.2.2 *Kenmerken nutsbedrijf voor afval en energie*

- De aandelen zijn volledig in handen van en kunnen alleen worden overgedragen aan overheidslichamen.
- Een kernactiviteit is het verwerken van afvalstromen die van overheden afkomstig zijn. Het marktgericht opereren is ook een onderdeel van de bedrijfsvoering.
- De zeggenschap van de aandeelhouders, bijvoorbeeld over tarieven, is uitgebreider dan bij een private onderneming.
- Ook bestaat de mogelijkheid dat het bedrijf energie levert aan de aandeelhouders en uit maatschappelijke overwegingen investeert in niet rendabele (duurzame) projecten.
- Twence is een aanbestedende dienst¹ waardoor in bepaalde gevallen opdrachten van gemeenten van aanbesteding kunnen worden uitgezonderd.
- Financiële garantstelling behoort tot de mogelijkheden.

1.3 *Private afvalonderneming*

1.3.1 *Karakteristiek private afvalonderneming*

Afvalverwerking gericht op winstmaximalisatie.

1.3.2 *Kenmerken private afvalonderneming*

- De aandelen kunnen ook in handen zijn van, en worden overgedragen, aan private partijen.

¹ Van een aanbestedende dienst is sprake bij diensten of bedrijven die financieel of bestuurlijk onder toezicht van de overheid staan.

- De zeggenschap van de aandeelhouders is beperkter dan bij een nutsbedrijf omdat in dit geval het bedrijfsresultaat leidend is.
- Het bedrijf investeert in beginsel alleen in rendabele projecten.
- Er is geen sprake van financiële garantstelling door de overheid.

Afwegingen bij deze hoofdkeuze

Het gewenste profiel van het bedrijf is in feite al te destilleren uit de tabel met hoofdconclusies van de werkgroepen (bijlage 2). Op grond daarvan geeft de Stuurgroep er de voorkeur aan dat Twence een invulling geeft aan de nutsfunctie die zij uitoefent. Een onderneming dus die vanwege de keuze voor actief aandeelhouderschap ook is gericht op duurzaamheid, met een focus op het bedienen van de overheidsmarkt en met een publiek aandeelhouder die niet op afstand staat, maar betrokken is bij de strategische koersbepaling.

De Stuurgroep kiest er dus voor dat het bedrijf zich als nutsbedrijf positioneert. Uitgaande van die positionering rijst de vraag hoe (Regio) Twente als aandeelhouder het bedrijf dusdanig kan ondersteunen dat Twence in dit profiel ook kan slagen. In de komende passages wordt daar een verdere uitwerking aan gegeven.

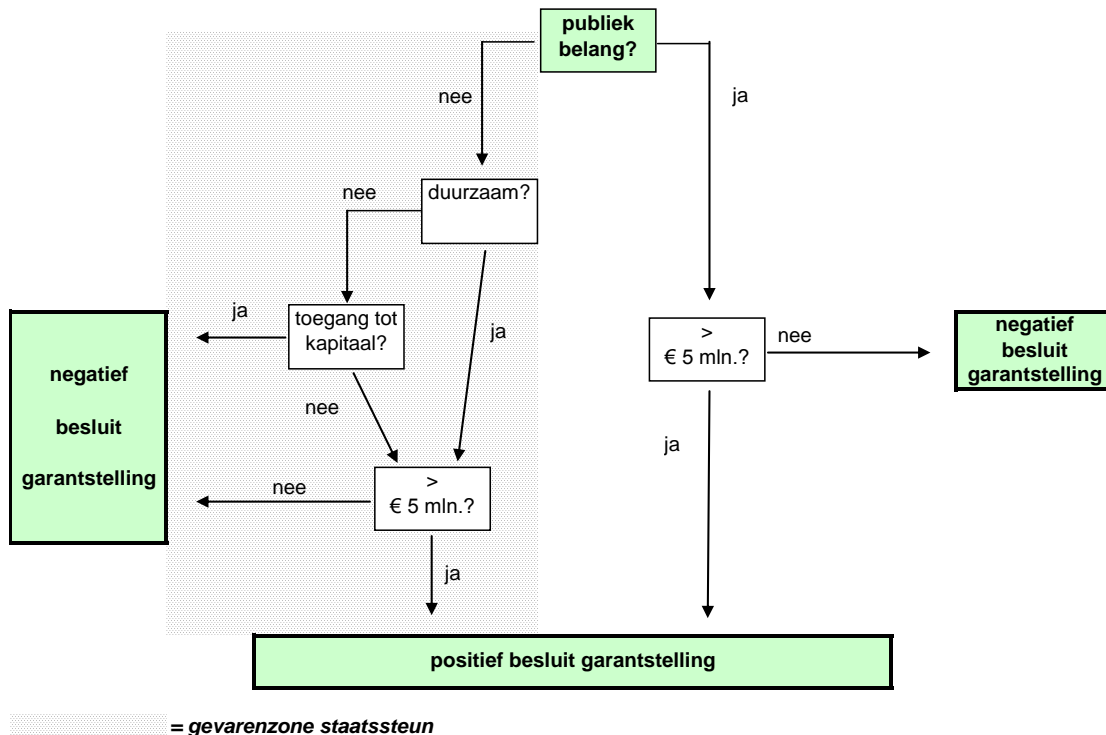
1.4 Keuze voor nutsbedrijf

Aan de keuze voor nutsbedrijf worden enkele uitgangspunten gekoppeld. Die gelden voor gemeenten die collectief of individueel aandeelhouder van Twence zijn. Een belangrijke overweging hierbij is dat Twence het bedrijf van gemeenten is en dat deze er daarom alle belang bij hebben dat dit bedrijf optimaal presteert en rendeert. Gezamenlijk moeten de gemeenten daarom staan voor een sterk Twence. De hierna vermelde uitgangspunten worden gehanteerd.

1. Door een milieuverantwoord afvalbeheer wordt een bijdrage geleverd aan een duurzame leefomgeving.
2. Al het gft en brandbaar (grof) restafval gaat naar Twence. Gemeenten moeten er actief op toezien dat dit uitgevoerd wordt en dat er geen afval (bijvoorbeeld via brengpunten) naar andere verwerkers gaat.
3. Gemeenten bieden indien dit past binnen het wettelijk kader en de duurzaamheidscriteria biomassastromen (hout en groen) aan Twence aan tegen een (door de AvA vast te stellen) marktconform tarief.
4. Afval dat uiteindelijk gestort wordt gaat naar Twence, mits er sprake is van een marktconform tarief.
5. De overige afvalstromen (zoals oud papier, kca en glas) gaan op vrijwillige basis naar Twence omdat het hier niet gaat om stromen die Twence zelf verwerkt.
6. Er kan aan Twence een financiële garantstelling worden afgegeven voor investeringen boven € 5 miljoen (zie figuur 1) indien:
 - a. er sprake is van een publiek belang; of
 - b. er geen sprake is van een publiek belang, maar er wel in het kader van duurzaamheid (milieu)voordelen te behalen zijn; of
 - c. Twence geen of nauwelijks toegang tot de kapitaalmarkt heeft en er geen sprake is van staatssteun;

Een besluit tot garantstelling wordt alleen genomen indien alle aandeelhoudende gemeenten daarmee instemmen.

Figuur 1: beslisboom garantstelling



1.5 Strategische allianties

Om op middellange en lange termijn minder afhankelijk te zijn van bedrijfsafval gaat Twence actief op zoek naar de toestroom van huishoudelijk afval. Om dit te kunnen realiseren moet Twence bijvoorbeeld de ruimte krijgen om in welke vorm dan ook allianties aan te gaan met overheden in bij voorkeur de nabije omgeving van Twente.

Niet onvermeld mag blijven dat zolang (nog) geen sprake is van dergelijke allianties, Twence middels het meedoen op aanbesteding van verwerkingscontracten van bijvoorbeeld gemeenten rondom Twente moet proberen deze gemeenten als "klant" aan zich te binden. Scherpe (meerjarige) prijsafspraken met deze gemeenten zullen ertoe bijdragen dat zij als klant voor hun burgers het afval op een goedkope wijze weten te verwerken. Twence zal op deze wijze de hoeveelheid te verwerken bedrijfsafval weten te beperken en daarmee dus ook de risico's met betrekking tot de afhankelijkheid van de hoeveelheid bedrijfsafval. Goed ondernemerschap in een concurrerende markt is dan ook van cruciaal belang om te komen tot het volledig benutten van de capaciteit van de (verbrandings)installaties.

1.6 Aanbestedingsrechtelijke aspecten

Allereerst wordt opgemerkt dat er voor de verwerking van huishoudelijk brandbaar (grof) restafval een contract tussen Regio Twente (lees: de gemeenten in Twente) en Twence van kracht is dat loopt tot 1 juli 2022. Tot die tijd is een aanbesteding niet aan de orde. Voor bepaalde afvalstromen die Twence zelf verwerkt, kan gebruik worden gemaakt van een uitzondering op de aanbestedingsverplichtingen,

te weten het uitsluitend recht² (naar de stand van de huidige jurisprudentie). Er is in de jurisprudentie een trend zichtbaar dat een inhouse-opdracht³ misschien ook tot de mogelijkheid gaat behoren.

² Uitsluitend recht: een aanbestedende dienst kan op basis van een uitsluitend recht een overheidsopdracht voor diensten gunnen aan een andere aanbestedende dienst zonder Europese aanbestedingsplicht. Het uitsluitende recht moet bij wettelijk voorschrift (bijvoorbeeld afvalstoffenverordening) of bij een besluit van het bestuursorgaan zijn verleend en verenigbaar zijn met het EG-verdrag.

³ Inhouse-opdracht: een opdracht van een van de gemeente te onderscheiden rechtspersoon hoeft niet te worden aanbesteed voor zover het overheidsorgaan (indirect) toezicht uitoefent op die rechtspersoon als op zijn eigen diensten en deze rechtspersoon tegelijkertijd het merendeel van zijn werkzaamheden verricht t.b.v. het overheidsorgaan.

2 Duurzaamheid

2.1 Algemeen

Duurzaamheid komt tot uiting in het afvalbeleid enerzijds en het energie- en klimaatbeleid anderzijds. Er is daarbij deels sprake van een tegengesteld belang. Het gemeentelijk beleid is gericht op het beter scheiden van het afvalaanbod, terwijl Twence belang heeft bij het volledig benutten van de capaciteit van haar installaties. Installaties die een energiebron zijn en bijdragen aan het behalen van milieuvoordelen en klimaatdoelstellingen.

2.2 Prioriteit preventie en gescheiden verwerken

Vanuit gemeentelijke optiek geeft de Stuurgroep, op grond van de in artikel 10.4 van de Wet milieubeheer opgenomen voorkeursvolgorde, prioriteit aan preventie en gescheiden inzameling/verwerking van afval. Dit gaat boven het verbranden van zoveel mogelijk huishoudelijk afval.

2.3 Klimaatbeleid

De volgende aanbevelingen worden gedaan:

1. Algemeen: Twence een rol laten vervullen in de verwezenlijking van de zware taakstellingen van de gemeenten op het gebied van afval- en klimaatbeleid..
2. De door Twence opgewekte duurzame energie (groene stroom of groen gas) wordt naar rato van de aangeleverde hoeveelheden brandbaar (grof) restafval, gft en overige biomassastromen toegerekend aan de gemeentelijke taakstelling voor duurzame energie .
3. Bevordert wordt dat de duurzame energie die bij Twence wordt opgewekt tegen groothandelsprijzen wordt geleverd aan gemeenten ten behoeve van gemeentelijke energiebehoefte.
4. De bereikte hoeveelheden CO2 reductie die Twence realiseert wordt naar rato van de aangeleverde hoeveelheden restafval, gft en overige biomassastromen (hout en groen) toegerekend aan de gemeentelijke taakstelling voor CO2 reductie.
5. Twence kan ondersteuning (expertise, projectmanagement, subsidietraject) bieden aan gemeenten bij het streven naar klimaatneutraliteit.
6. Opgewekt groen gas wordt aangewend om (inzamel)voertuigen van de gemeenten op te laten rijden (bv met slogan 'deze (vuilnis)auto rijdt op uw gft-afval').
7. Twence gaat ook andere soorten duurzame energie opwekken, naast vergisting van gft kan het gaan om windenergie, zonne-energie of warmte koude opslag in de bodem. Dit kan op verzoek van gemeenten decentraal plaatsvinden.
8. Twence kan een rol vervullen bij de verwerking van één van de grootste beschikbare hoeveelheden biomassa in Overijssel; namelijk mest; Twence werkt mee aan de mogelijke realisatie van decentrale mestvergisting.
9. Onderzoek naar energielevering aan particulieren.

Bovenstaande aanbevelingen worden door Twence en de gemeenten uitgewerkt in plannen van aanpak.

2.4 Afval

De volgende aanbevelingen worden gedaan:

1. Twence kan een rol vervullen als regionaal (secundair) grondstoffenbedrijf. Dit vanuit de gedachte dat afval een secundaire grondstof is en kan worden ingezet voor product- of materiaal hergebruik. Dit sluit aan bij de ketengedachte van de 'Cradle to Cradle' filosofie ('afval is voedsel').
2. Bereikte scheidingsresultaten met de Twentse Afval Scheidingsinstallatie (TAS) van het grof huishoudelijk afval worden na rato van de aangeleverde hoeveelheden of op basis van sorteeranalyses aan de gemeenten toegerekend. Deze nascheiding gaat dan meetellen in de gemeentelijke scheidingsresultaten;

Bovenstaande aanbevelingen worden door Twence en de gemeenten uitgewerkt in plannen van aanpak.

2.5 Maatwerkprojecten

In het kader van het publiek belang kan er een project zijn waaraan Twence deelneemt waarvan slechts één of enkele gemeenten opdrachtgever zijn en het financiële resultaat en de risico's negatieve gevolgen (kunnen) hebben voor het bedrijfsresultaat, maar waarbij anderszins milieuvoordelen te behalen zijn. Dit wordt een maatwerkproject genoemd. Het moet mogelijk zijn dat

Twence aan dergelijke projecten meedoet, mits daarvoor voldoende draagvlak bij de gemeenten bestaat. Daarom mag Twence alleen aan zo'n project meedoen met instemming van meer dan de helft van het in de AvA aanwezige aantal aandeelhouders omvattende tenminste 75% van het aantal uitgebrachte stemmen. Is dit niet het geval dan kan Twence slechts aan het project meedoen indien de opdrachtgevers hiervan het lagere rendement voor hun rekening nemen. De kaders van beslisboom op blz. 9, figuur 2 zijn op deze besluitvorming van toepassing.

2.6 *Algemene aanbevelingen*

Hoewel dit niet tot de primaire opdracht behoort neemt de Stuurgroep de volgende aanbevelingen van de werkgroep beleid over:

1. Vanwege de zwaarte van de klimaattaakstellingen en de grote impact op het gemeentelijk beleid (grote ruimtelijke ingrepen) adviseren wij de Twentse gemeenten tot een nauwere samenwerking op dit punt;
2. De ontwikkeling van een regionale agenda op gebied van duurzaamheid.
3. De opname van duurzaamheid in de Agenda van Twente en de Twentse innovatieroute
4. Samenwerking zoeken met innovatieve Twentse bedrijven voor duurzaamheidsmaatregelen
5. Gezamenlijke profilering op het gebied van duurzaamheid bijvoorbeeld Twente green and clean.

Bovenstaande aanbevelingen worden door de gemeenten uitgewerkt in plannen van aanpak. Daarbij kan een beroep op Twence worden gedaan.

3 **Collectief of individueel aandeelhouderschap van gemeenten**

3.1 *Algemeen*

Hierbij speelt de keuze voor nutsbedrijf of private onderneming geen rol. In beide gevallen kan er sprake zijn van collectief of individueel aandeelhouderschap. Er is alleen een verschil ten aanzien van de overdracht van aandelen (zie definities onder 1.2.2 en 1.3.2).

3.2 *Keuze voor individueel aandeelhouderschap*

Individueel aandeelhouderschap heeft als voordeel dat de gemeenten meer directe zeggenschap in Twence krijgen. Er ontstaat op deze wijze meer betrokkenheid bij de onderneming en wordt de verantwoordelijkheid bij de ontwikkeling en continuïteit van de onderneming directer en duidelijker. Ook ontstaat er tussen Twence en de gemeenten een eenvoudiger en meer transparant informatie- en besluitvormingsproces. Het levert kortere lijnen op tussen Twence en de colleges van burgemeester en wethouders/gemeenteraden. Een aspect dat daarbij nog een rol speelt is dat Regio Twente niet zelf de beschikking over afval heeft, maar dat Twence het afval van de gemeenten verwerkt. Door het collectieve aandeelhouderschap via Regio Twente, is bij meerdere gemeenten thans te veel sprake van een 'ver van mijn bed' beleving. Een ander voordeel is dat individuele gemeenten de mogelijkheid krijgen om hun moverende redenen hun aandelen te verkopen. Meerdere Twentse gemeenten zijn op dit moment bijvoorbeeld aandeelhouder van Essent, Cogas of de BNG. Hoe hier de betrokkenheid en verantwoordelijkheid bij de ontwikkeling en continuïteit van deze bedrijven door de gemeenten wordt ervaren zal verschillend zijn. Zo zal dit naar verwachting ook bij een keuze voor individueel aandeelhouderschap van Twence het geval zijn.

Tenslotte is individueel aandeelhouderschap uit een oogpunt van evenwichtige zeggenschap noodzakelijk om nieuwe aandeelhouders uit de publieke sector te kunnen realiseren.

Een mogelijk nadeel van individueel aandeelhouderschap is dat Twence te maken krijgt met meer aandeelhouders (van 3 naar 16) waardoor de besluitvorming in de AvA complexer kan worden. Overigens speelt dit zich nu in het voortraject af binnen de besluitvormingsstructuur van Regio Twente.

Wanneer de voor- en nadelen tegen elkaar worden afgewogen wordt de voorkeur gegeven aan individueel aandeelhouderschap van gemeenten vanwege de hiervoor vermelde voordelen. Dit heeft voor Twence ook als grote voordeel dat strategische allianties gemakkelijker kunnen worden aangegaan en toetreding van nieuwe aandeelhouders kan worden gerealiseerd, hetgeen de positie van het bedrijf kan versterken.

3.3 *Gevolgen keuze voor een individueel aandeelhouderschap*

De keuze voor individueel aandeelhouderschap betekent dat:

1. De aandelen over de gemeenten moeten worden verdeeld.

Daarnaast heeft dit gevolgen voor:

2. De financiering van de 'Agenda van Twente'
3. De afvallevering in zijn algemeenheid
4. Enkele verplichtingen die Regio Twente jegens Twence is aangegaan. Het gaat daarbij om:
 - a. Het afvalleveringscontract tot 1 juli 2022 voor de levering van 220.000 ton afval per jaar en de in verband daarmee gesloten managementovereenkomst.
 - b. De garantstelling voor de bouw van de eerste twee verbrandingslijnen die per 31 december 2008 nog € 38 miljoen bedraagt.
5. De transportkostenegaliseringsregeling.

De hiervoor vermelde aspecten worden een onderdeel van de notarieel vast te leggen overdrachtsafspraken van de aandelen respectievelijk een tussen de gemeenten te sluiten aandeelhoudersovereenkomst en convenant.

3.3.1 *Verdeling aandelen*

Regio Twente is voor 100% aandeelhouder van Twence Beheer B.V. Het aantal aandelen in de Beheer B.V. bedraagt 850.000. Op haar beurt is Twence Beheer B.V. voor 81,9% aandeelhouder van Twence B.V. Het gaat hier om 819.000 aandelen. Op basis van de statuten van Twence en de rechtsbeginselen van redelijkheid en billijkheid zijn wij van mening dat de overige aandeelhouders de overdracht van aandelen aan de gemeenten in redelijkheid niet kunnen blokkeren.

Als verdeelsleutel van de aandelen kan het inwoneraantal per 1 januari 2010 worden aangehouden. Het inwoneraantal is bij Regio Twente de gebruikelijke verdeelsleutel.

3.3.2 *Financiering 'Agenda van Twente'*

Wanneer de gemeenten individueel aandeelhouder worden ontvangen zij ook op basis van het aantal aandelen dat in hun bezit is rechtstreeks hun aandeel in het dividend dat wordt uitgekeerd. Dit houdt in dat Regio Twente de nog resterende bijdrage in de € 80 miljoen voor de 'Agenda van Twente' op basis van inwoneraantallen bij de gemeenten in rekening brengt. Dit kunnen zij dan uit het dividend betalen.

3.3.3 *Afvallevering in zijn algemeenheid*

Los van de reeds contractueel vastgelegde verplichting (zie paragraaf 3.3.4a) moet als uitgangspunt gelden dat aan het aandeelhouderschap van een gemeente gekoppeld is dat deze gemeente verplicht is alle brandbaar huishoudelijk afval en gft aan Twence te leveren. Indien een gemeente hiertoe niet bereid is kan geen individueel aandeelhouderschap worden verkregen.

3.3.4a *Afvalleveringscontract*

In het kader van de bouw van de eerste twee verbrandingslijnen heeft Regio Twente met Twence voor de duur van 25 jaar een contract gesloten voor de levering en betaling van 220.000 ton brandbaar huishoudelijk afval per jaar. Dit contract loopt nog tot 1 juli 2022. Omdat de Twentse gemeenten zelf niet over deze 220.000 ton beschikken is in een managementovereenkomst tussen Twence en Regio Twente geregeld dat Twence de inspanningsverplichting heeft om voor de eerste twee verbrandingslijnen 70.000 ton bedrijfsafval per jaar te contracteren.

Individueel aandeelhouderschap betekent dat de levering van 220.000 ton aan Twence en de inspanningsverplichting van 70.000 ton van Twence over de gemeenten moet worden verdeeld. Ook hier ligt het voor de hand uit te gaan van de inwoneraantallen per 1 januari 2010.

3.3.4b *Garantstelling*

In het kader van de bouw van de eerste twee verbrandingslijnen heeft Regio Twente jegens 2 banken een financiële garantstelling afgegeven. Hiervan resteert thans nog € 38 miljoen. Deze garantstelling dient op basis van de inwoneraantallen per 1 januari 2010 over de gemeenten te worden verdeeld. Afstemming met de banken hierover dient plaats te vinden.

3.3.5 *Transportkostenegaliseringsregeling*

Regio Twente is tot nu toe verantwoordelijk voor de vaststelling, wijziging en eventuele beëindiging van de transportkosten egaliseringsregeling. De uitvoering daarvan is opgedragen aan Twence B.V. Het gaat hier om een solidariteitsregeling die dateert uit 1980. De achterliggende gedachte is dat de

Twentse gemeenten, onafhankelijk van de ligging van de verwerkingslocaties, voor het transport vanaf het zwaartepunt in de gemeente naar de verwerkingsinrichting dezelfde kosten betalen. Ligging van de gemeente nabij een verwerkingsinrichting betekent storting van een bijdrage in het fonds, terwijl gemeenten die verder van deze inrichting gelegen zijn een bijdrage uit het fonds ontvangen.

Individueel aandeelhouderschap houdt in dat de gemeenten gezamenlijk een convenant sluiten waarin de afspraken uit de transportkostenegaliseringsregeling worden vastgelegd.

3.3.6 Overig

Een aandachtspunt is of het individueel aandeelhouderschap gevolgen heeft voor de crossborderlease die Twence is aangegaan. Regio Twente staat hier als partij buiten. Naar verwachting heeft de overgang naar individueel aandeelhouderschap geen gevolgen voor de crossborderlease, temeer daar de verplichtingen uit het afvalleveringscontract, dat hiervoor mede als onderpand dient, overgaan op de gemeenten.

3.4 Overdracht aandelen

De keuze voor nutsbedrijf houdt in dat er een beperking moet worden opgelegd ten aanzien van de verkoop van de aandelen. De aandelen dienen volledig in overheidshanden te zijn omdat Twence anders niet meer kan fungeren als aanbestedende dienst. Daarom dient bij de keuze voor nutsbedrijf in de statuten van Twence te worden opgenomen dat de aandelen eerst aan de overige aandeelhouders moet worden aangeboden en bij gebrek aan interesse alleen aan andere overheden of de onderneming Twence.

3.5 Positie gemeenten Rijssen-Holten en Berkelland

Hiervoor wordt enkele keren aangegeven dat een verdeling wordt aangehouden op basis van de inwoneraantallen per 1 januari 2010. Daarbij geldt voor de gemeente Rijssen-Holten dat het inwoneraantal van de voormalige gemeente Holten niet wordt meegerekend omdat het afval uit Holten op basis van lopende verplichtingen elders wordt verwerkt. Voor de gemeente Berkelland wordt op grond van een met deze gemeente gesloten overeenkomst het inwoneraantal van de voormalige gemeente Neede per 31 december 2004 aangehouden.

4 Zeggenschap

4.1 Algemeen

Een middel om actief aandeelhouderschap inhoud te geven is het vergroten van de zeggenschap in de richting van Twence.

Met betrekking tot zeggenschap wordt hierna van twee scenario's uitgegaan: individueel aandeelhouderschap en het huidige collectieve aandeelhouderschap indien niet tot het eerste scenario wordt besloten. Op beide scenario's is de zeggenschap binnen Twence van toepassing.

4.2.1 Scenario individueel aandeelhouderschap

Omdat gemeenten in dit scenario rechtstreeks aandeelhouder zijn behoeven er, behoudens de zeggenschap binnen Twence, geen nadere afspraken over een rolverdeling te worden gemaakt. Regio Twente valt immers als tussenschakel weg.

4.2.2 Scenario collectief aandeelhouderschap

Indien er niet wordt gekozen voor individueel aandeelhouderschap wordt met betrekking tot de zeggenschap binnen Regio Twente de volgende rolverdeling aangehouden:

1. Gehandhaafd wordt dat de regioraad, gehoord de betreffende portefeuillehoudersoverleggen, betrokken wordt bij het dividendbeleid en het verlenen van financiële garantstellingen. De portefeuillehoudersoverleggen blijven tevens het dagelijks bestuur adviseren over de jaarlijkse tarieven voor huishoudelijk afval en investeringen die aan de AvA worden voorgelegd.
2. Eveneens wordt gehandhaafd dat de regioraad besluit over het wel of niet verkopen van de aandelen of de uitbreiding van het aandelenkapitaal en dat de gemeenteraden en colleges van B&W hierbij betrokken worden via de zogenaamde 10-wekenprocedure.
3. De betreffende portefeuillehoudersoverleggen adviseren het dagelijks bestuur over de profielschets voor de leden van de RvC.

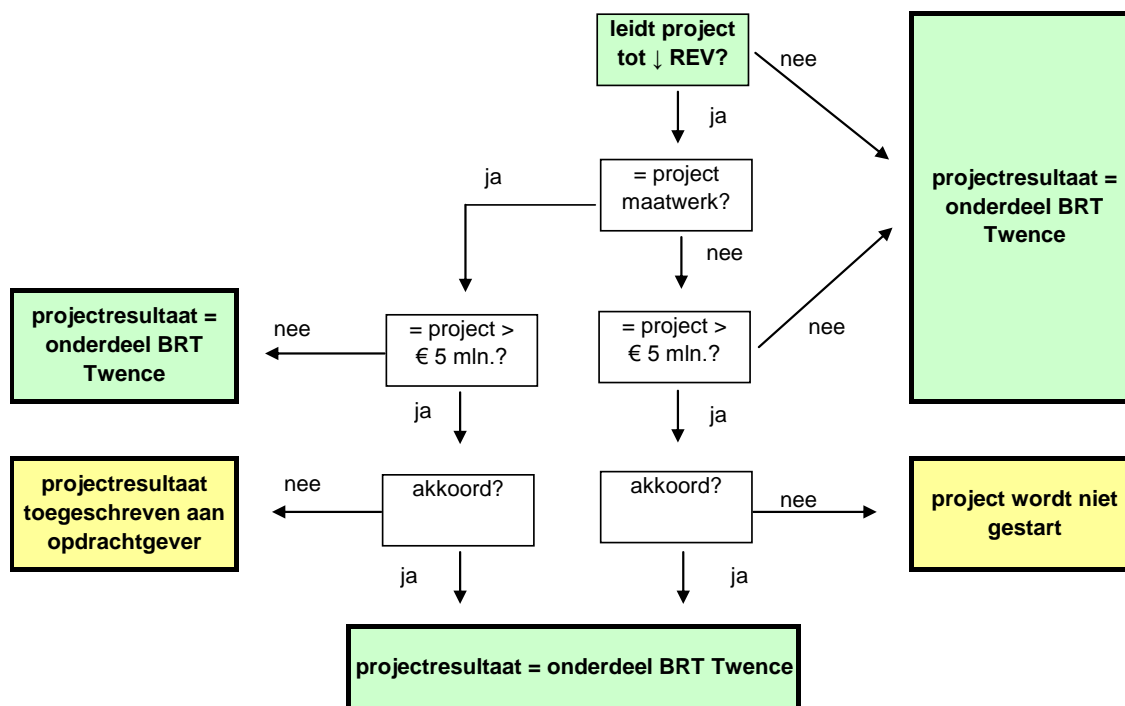
4. De regioraad, en daaraan voorafgaand de gemeenteraden en colleges van B&W via de zogenaamde 10-wekenprocedure, worden betrokken bij het opstellen van de hoofdlijnen voor het strategisch meerjarenbeleidsplan.
5. De overige onderwerpen die in de AvA aan de orde komen behoren in beginsel tot de competentie van het dagelijks bestuur. Zo nodig vindt raadpleging van de betreffende portefeuillehoudersoverleggen plaats.

4.3 Zeggenschap binnen Twence

De zeggenschap binnen Twence kan op de volgende wijze vorm worden gegeven. Er is daarbij geen verschil tussen het scenario individueel en collectief aandeelhouderschap.

1. De bepaling in de statuten dat de tarieven voor huishoudelijk afval jaarlijks door de AvA worden goedgekeurd blijft gehandhaafd.
2. Gelet op de wettelijke taak van de leden van de RvC (zich richten op het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming) wordt de benoeming van onafhankelijke personen door de AvA gehandhaafd. Wel wordt in de profielschets opgenomen dat er twee leden moeten zijn met een aantoonbare financiële achtergrond en dat er een lid moet zijn met deskundigheden op het gebied van milieu, duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een certificering van de leden van de RvC wordt voorsnog niet voorgestaan.
3. Door de AvA wordt periodiek een strategisch meerjarenbeleidsplan vastgesteld. Ingeval van concurrentiegevoelige informatie zal de RvC beoordelen of alle aspecten aan de AvA worden voorgelegd.
4. Het investeringsbedrag waarvoor de goedkeuring van de AvA vereist is wordt verlaagd van € 25 miljoen (huidige bedrag op basis statuten⁴) naar € 5 miljoen indien er sprake is van een financiële garantstelling of investeringsprojecten en maatwerkprojecten met een publiek belang die de geprognosticeerde rentabiliteit van het eigen vermogen van Twence verminderen en die niet zijn opgenomen in het strategisch meerjaren beleidsplan.

Figuur 2: beslisboom investerings- en maatwerkprojecten



BRT = bedrijfsresultaat

REV = rendement op eigen vermogen

⁴ Betreft ¼ van het geplaatste aandelenkapitaal verhoogd met de reserves van de vennootschap.

5 Tarief- en dividendbeleid

5.1 Algemeen

Het huidige dividendbeleid bestaat uit een basisuitkering van € 2,5 miljoen plus 40% van de netto winst na belasting.

Het tarief en het dividend zijn communicerende vaten. Een hoger of lager tarief heeft direct gevolgen voor de winst van Twence en daardoor het dividend. De speelruimte voor een herziening van het tarief- en dividendbeleid is daarom gering. Dit heeft te maken met het besluit van de regio raad om gedurende een periode van 10 jaar uit de winst van Twence € 80 miljoen extra te onttrekken ten behoeve van de 'Agenda van Twente'.

5.2 Tarieven

5.2.1 Tarief brandbaar restafval

Om het extra dividend van € 80 miljoen voor de 'Agenda van Twente' te kunnen realiseren dient het huidige tarief voor brandbaar restafval en gft dat de gemeenten betalen te worden gehandhaafd. Twence is bereid de prijsindexering voor brandbaar restafval en gft van gemeenten te beperken tot een halve prijsindexering (is reeds met ingang van de tarieven voor 2008 ingevoerd). Dit betekent dat de Twentse gemeenten de komende 10 jaar (periode 'Agenda van Twente') een hoger tarief betalen dan de laagste in de markt.

5.2.2 Tarief groenafval en hout

Circa 75% van het groenafval wordt door de gemeenten niet bij Twence aangeboden. Dit geldt ook voor een deel van het hout. De meeste gemeenten hebben aangegeven deze afvalstromen tegen een marktconform tarief bij Twence te willen laten verwerken. Voorgesteld wordt daarom dat gemeenten, indien dit past binnen het wettelijk kader en de duurzaamheidscriteria, deze biomassa'stroom aan Twence aanbieden tegen een (door de AvA vast te stellen) marktconform tarief. Daaraan voorafgaand worden de portefeuillehouders afval en financiën geconsulteerd.

5.3 Dividend

5.3.1 Algemeen

De Stuurgroep stelt voor in de periode 2009 t/m 2018 als dividendbeleid aan te houden een basisuitkering van € 2,5 miljoen vermeerderd met een uitkering van € 8 miljoen voor de 'Agenda van Twente'. Van het beschikbare dividend wordt eerst de basisuitkering van € 2,5 miljoen aan de gemeenten uitgekeerd (regulier dividend). Met dit bedrag houden de gemeenten al diverse jaren in hun begroting rekening. Het dan nog resterende dividend wordt gebruikt voor de € 8 miljoen per jaar ten behoeve van de 'Agenda van Twente'. De Stuurgroep beseft dat daarmee de financiering van de 'Agenda van Twente' onder druk kan komen te staan, doch een structureel 'gat' in de gemeentelijke begroting plaatst de gemeenten voor grotere problemen.

5.3.2 Verdeelsleutel regulier dividend

Het reguliere dividend is tot op heden uitgekeerd op basis van het inwoneraantal. Er is dus geen relatie met de bijdrage die een gemeente via de aanlevering van afvalstoffen aan de rentabiliteit van Twence levert. Voorgesteld wordt hiertoe ook niet over te gaan omdat dit niet past in milieu- en duurzaamheidsdoelstellingen om het afvalaanbod te verminderen. Een beloning voor het aanleveren van afvalstromen bij Twence kan worden gevonden in de tariefstelling voor gemeenten, zoals hiervoor onder 5.2.2 is aangegeven.

5.3.3 Agenda van Twente

Voor het uitkeren van het extra dividend voor de 'Agenda van Twente' wordt de voorkeur gegeven aan een vaste uitkering van € 8 miljoen per jaar gedurende 10 jaar omdat dit Twence meer bewegingsvrijheid geeft om in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden waarop men adequaat moet (kunnen) reageren. Voorgesteld wordt de eerste uitkering van € 8 miljoen in 2009 te laten ingaan (over het verslagjaar 2008).

Gelet op de economische recessie en de capaciteitsuitbreiding die elders plaatsvindt acht de Stuurgroep het overigens onzeker of deze doelstelling kan worden gehaald. Twence loopt de komende jaren diverse risico's. Er is een gerede kans dat er minder afval bij Twence aangeleverd

wordt en de opbrengsten voor geproduceerde energie aan grote schommelingen onderhevig zijn. Ook deze ontwikkelingen maken het van groot belang dat de Twentse gemeenten al hun afval bij Twence aanleveren.

Om de continuïteit van de bedrijfsvoering van Twence niet in gevaar te brengen acht de Stuurgroep het eveneens gewenst het uitkeren van het dividend aan een nadere solvabiliteitsgrens te verbinden. De Stuurgroep stelt voor hierbij aansluiting te zoeken bij het voorstel van de directeur van Twence Beheer B.V. en de voorzitter van de RvC van Twence. Dit voorstel houdt in dat er boven de solvabiliteitsgrens van 28% wel en onder de 25% geen dividend wordt uitgekeerd. Indien de solvabiliteit tussen de 25 en 28% bedraagt vindt overleg plaats over een mogelijke uitkering.

5.3.4 Periode na financiering Agenda van Twente

Het is raadzaam nu al de contouren te schetsen voor het dividendbeleid na de periode van de financiering van de 'Agenda van Twente'. Na de uitkering van de € 80 miljoen volgt een genormaliseerd dividendbeleid waarbij 40% van de nettowinst na belasting wordt uitgekeerd. Dit is een gebruikelijk uitkeringspercentage voor bedrijven. Vanaf 2018 worden de tarieven voor huishoudelijk afval in beginsel aangepast naar een marktconform tarief. Naar verwachting zullen de tarieven dan worden verlaagd. Een resultaat hiervan is dat dan tevens de door Twence te betalen vennootschapsbelasting (momenteel 25%) daalt..

B Overzicht beslispunten herziening aandeelhouderschap Twence

Paragraaf 1

- 1 Twence is primair een nutsbedrijf voor afval en energie. Duurzaamheidsdoelstellingen worden beschouwd als een afgeleide daarvan. Door een verantwoord afvalbeheer wordt een bijdrage geleverd aan een duurzame leefomgeving.
- 2 Al het gft en brandbaar (grof) restafval gaat naar Twence. Gemeenten moeten er actief op toezien dat dit uitgevoerd wordt en dat er geen afval naar andere verwerkers gaat.
- 3 Gemeenten bieden indien dit past binnen het wettelijk kader en de duurzaamheidscriteria biomassastromen (hout en groen) aan Twence aan tegen een (door de AvA) vast te stellen marktconform tarief.
- 4 Afval dat uiteindelijk gestort wordt gaat naar Twence, mits er sprake is van een marktconform tarief.
- 5 De overige afvalstromen (zoals oud papier, kca en glas) gaan op vrijwillige basis naar Twence.
- 6 Er kan aan Twence een financiële garantstelling worden afgegeven voor investeringen boven € 5 miljoen indien:
 - a. er sprake is van een publiek belang;
 - b. er geen sprake is van een publiek belang, maar er wel in het kader van duurzaamheid (milieu)voordelen te behalen zijn;
 - c. Twence geen of nauwelijks toegang tot de kapitaalmarkt heeft en er geen sprake is van staatssteun;Een besluit tot garantstelling wordt alleen genomen indien alle aandeelhoudende gemeenten daarmee instemmen.
- 7 Twence gaat actief op zoek naar de toestroom van huishoudelijk afval en krijgt de ruimte om in welke vorm dan ook allianties aan te gaan met overheden in bij voorkeur de nabije omgeving van Twente.
Zolang nog geen sprake is van dergelijke allianties of als deze er niet komen, zal Twence middels het meedoen aan aanbesteding van verwerkingscontracten, van bijvoorbeeld gemeenten rondom Twente, moeten proberen deze gemeenten als "klant" aan zich te binden.

Paragraaf 2

Algemeen

- 1 Prioriteit wordt gelegd bij afvalpreventie en gescheiden inzameling/verwerking van afval boven verbranding.
- 2 Twence een rol laten vervullen in de verwezenlijking van de zware taakstellingen van de gemeenten op het gebied van afval- en klimaatbeleid.
- 3 Twence mag alleen meedoen aan maatwerkprojecten die het financieel resultaat negatief beïnvloeden met instemming van meer dan de helft van het in de AvA aanwezige aantal aandeelhouders omvattende tenminste 75% van het aantal uitgebrachte stemmen. Is dit niet het geval dan kan Twence hieraan slechts meedoen indien de opdrachtgevers daarvan het lagere rendement financieel compenseren.

De hierna vermelde aanbevelingen worden door Twence en de gemeenten uitgewerkt in plannen van aanpak:

4. De door Twence opgewekte duurzame energie (groene stroom of groen gas) wordt naar rato van de aangeleverde hoeveelheden restafval, gft en overige biomassastromen toegerekend aan de gemeentelijke taakstelling voor duurzame energie .
5. Bevordert wordt dat de duurzame energie die bij Twence wordt opgewekt tegen groothandelsprijzen wordt geleverd aan gemeenten ten behoeve van gemeentelijke energiebehoefte.
6. De bereikte hoeveelheden CO2 reductie die Twence realiseert wordt naar rato van de aangeleverde hoeveelheden restafval, gft en overige biomassastromen toegerekend aan de gemeentelijke taakstelling voor CO2 reductie.
7. Twence kan ondersteuning (expertise, projectmanagement, subsidietraject) bieden aan gemeenten bij het streven naar klimaatneutraliteit.
8. Opgewekt groen gas wordt aangewend om (inzamel)voertuigen van de gemeenten op te laten rijden.

9. Twence gaat ook andere soorten duurzame energie opwekken, naast vergisting van gft kan het gaan om windenergie, zonne-energie of warmte koude opslag in de bodem. Dit kan op verzoek van gemeenten decentraal plaatsvinden.
10. Twence kan een rol vervullen bij de verwerking van één van de grootste beschikbare hoeveelheden biomassa in Overijssel; namelijk mest; Twence werkt mee aan de mogelijke realisatie van decentrale mestvergisting.
11. Onderzoek naar energielevering aan particulieren.
12. Twence kan een rol vervullen als regionaal (secundair) grondstoffenbedrijf. Dit vanuit de gedachte dat afval een secundaire grondstof is en kan worden ingezet voor product- of materiaal hergebruik. Dit sluit aan bij de ketengedachte van de 'Cradle to Cradle' filosofie ('afval is voedsel').
13. Bereikte scheidingsresultaten met de Twentse Afval Scheidingsinstallatie (TAS) van het grof huishoudelijk afval worden na rato van de aangeleverde hoeveelheden of op basis van sorteeraanalyses aan de gemeenten toegerekend. Deze nascheiding gaat dan meetellen in de gemeentelijke scheidingsresultaten;

De volgende aanbevelingen worden door de gemeenten uitgewerkt in plannen van aanpak. Daarbij kan een beroep op Twence worden gedaan:

- 14 Vanwege de zwaarte van de klimaattaakstellingen en de grote impact op het gemeentelijk beleid (grote ruimtelijke ingrepen) komen tot een nauwere samenwerking op dit punt van de Twentse gemeenten .
- 15 De ontwikkeling van een regionale agenda op gebied van duurzaamheid.
- 16 De opname van duurzaamheid in de Agenda van Twente en de Twentse innovatieroute
- 17 Samenwerking zoeken met innovatieve Twentse bedrijven voor duurzaamheidsmaatregelen
- 18 Gezamenlijke profilering op het gebied van duurzaamheid bijvoorbeeld Twente green and clean.

Paragraaf 3

- 1 Gekozen wordt voor individueel aandeelhouderschap van de gemeenten. De aandelen worden op basis van het inwoneraantal verdeeld over de gemeenten. Dit geldt ook voor de in het afvalleveringscontract en de managementovereenkomst vermelde hoeveelheid afval, de resterende financiële garantstelling en de resterende bijdrage aan de 'Agenda van Twente'. Voorts is aan het individueel aandeelhouderschap van een gemeente gekoppeld de verplichting van deze gemeente om alle brandbaar huishoudelijk afval en gft aan Twente te leveren.
Het vorenstaande wordt onderdeel van de notarieel vast te stellen overdrachtsafspraken van de aandelen respectievelijk tussen de gemeenten te sluiten aandeelhoudersovereenkomst.
2. De gemeenten sluiten een convenant over de transportkostenegaliseringsregeling.
- 3 Gemeenten die hun aandelen willen verkopen zijn verplicht deze eerst aan de medeaandeelhouders aan te bieden. Bij gebrek aan interesse kunnen de aandelen alleen aan andere overheidslichamen of de onderneming Twence worden verkocht.

Paragraaf 4.2.2

Indien niet wordt gekozen voor individueel aandeelhouderschap wordt met betrekking tot de zeggenschap binnen Regio Twente de volgende rolverdeling aangehouden:

- 1 Gehandhaafd wordt dat de regio raad, gehoord de betreffende portefeuillehoudersoverleggen , betrokken wordt bij het dividendbeleid en het verlenen van financiële garantstellingen. De portefeuillehoudersoverleggen blijven tevens het dagelijks bestuur adviseren over de jaarlijkse tarieven voor huishoudelijk afval en investeringen die aan de AvA worden voorgelegd.
- 2 Eveneens wordt gehandhaafd dat de regio raad besluit over het wel of niet verkopen van de aandelen en dat de gemeenteraden en colleges van B&W hierbij betrokken worden via de zogenaamde 10-wekenprocedure.
- 3 De betreffende portefeuillehoudersoverleggen adviseren het dagelijks bestuur over de profielschets voor de leden van de RvC.
- 4 De regio raad, en daaraan voorafgaand de gemeenteraden en colleges van B&W via de zogenaamde 10-wekenprocedure, worden betrokken bij het opstellen van de hoofdlijnen voor het strategisch meerjarenbeleidsplan.

- 5 De overige onderwerpen die in de AvA aan de orde komen behoren in beginsel tot de competentie van het dagelijks bestuur. Zo nodig vindt raadpleging van de betreffende portefeuillehoudersoverleggen plaats.

Paragraaf 4.3

De zeggenschap binnen Twence wordt op de volgende wijze vorm gegeven:

- 1 De bepaling in de statuten dat de tarieven voor huishoudelijk afval jaarlijks door de AvA worden goedgekeurd blijft gehandhaafd.
- 2 Het investeringsbedrag waarvoor de goedkeuring van de AvA vereist is wordt verlaagd van € 25 miljoen naar € 5 miljoen indien er sprake is van een financiële garantstelling of investeringsprojecten en maatwerkprojecten met een publiek belang die de geprognosticeerde rentabiliteit van het eigen vermogen van Twence verminderen.
- 3 Voor de leden van de RvC wordt de benoeming van onafhankelijke personen door de AvA gehandhaafd. Wel wordt in de profielschets opgenomen dat er twee leden moeten zijn met een aantoonbare financiële achtergrond en dat er een lid moet zijn met deskundigheden op het gebied van milieu, duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een certificering van de leden van de RvC wordt vooralsnog niet voorgestaan.
- 4 Door de AvA wordt periodiek een strategisch meerjarenbeleidsplan vastgesteld. Ingeval van concurrentiegevoelige informatie zal de RvC beoordelen of alle aspecten aan de AvA worden voorgelegd.

Paragraaf 5

- 1 Het huidige tarief voor brandbaar restafval voor gemeenten blijft gehandhaafd en hierop wordt jaarlijks een halve prijsindexering toegepast.
- 2 De tarieven voor groenafval en hout voor de gemeenten worden jaarlijks goedgekeurd door de AvA. Daaraan voorafgaand worden de betreffende portefeuillehouders geconsulteerd.
3. Boven de solvabiliteitsgrens van 28% wordt er wel en beneden de grens van 25% wordt er geen dividend uitgekeerd. Indien de solvabiliteit tussen de 25% en 28% bedraagt vindt er overleg plaats over een mogelijke uitkering.
- 4 In de periode van 2009 t/m 2018 als dividendbeleid aan te houden een basisuitkering van € 2,5 miljoen vermeerderd met een uitkering van € 8 miljoen voor de 'Agenda van Twente'. Van het beschikbare dividend wordt eerst de basisuitkering van € 2,5 miljoen aan de gemeenten uitgekeerd (regulier dividend). Het dan nog resterende dividend wordt gebruikt voor de 'Agenda van Twente'.
- 5 Gehandhaafd wordt dat het basisdividend op basis van het inwoneraantal uitgekeerd wordt aan de gemeenten.
- 6 Het extra dividend voor de 'Agenda van Twente' is een vaste uitkering van maximaal € 8 miljoen per jaar gedurende 10 jaar of meer indien in deze periode geen € 80 miljoen is bereikt.