

Notitie

Onderwerp:

Integrale procesinrichting verkenning samenwerking Havenbedrijf Moerdijk N.V. met Havenbedrijf Rotterdam N.V. (april 2018)

1. Aanleiding

Eerste verkenningen

Met de ondertekening van de Memorandum of Understanding (MoU) op 31 oktober 2016 door de directeuren van Havenbedrijf Rotterdam NV (HbR) en Havenschap Moerdijk, is een begin gemaakt met een verkenning (Joint Fact Finding) naar de mogelijkheden tot structurele samenwerking van Havenbedrijf Moerdijk NV (HbM) met Havenbedrijf Rotterdam. Het besluit tot deze verkenning is genomen door het Dagelijks Bestuur van het Havenschap en de stuurgroep Havenstrategie. De redenen om samenwerkingsmogelijkheden te verkennen volgen uit de Havenstrategie. Daarin is vastgesteld dat samenwerking met een derde partij zou kunnen bijdragen aan een snellere realisatie van de hierin geformuleerde doelstellingen en ambities. De wenselijkheid van samenwerking is mede aanleiding geweest tot de wijziging van de governance per 1-1-2017. De keuze voor HbR is het resultaat van diverse oriënterende gesprekken met mogelijke partijen die tijdens het voorbereidingsproces naar de verzelfstandiging van het Havenschap hebben plaats gevonden.

Verdieping joint fact finding

De eerste uitkomsten van de JFF leidde tot de wens van een verdiepingsfase. Hierdoor is deze periode opgeschoven naar eind 2017. Parallel hieraan zou, conform de afspraken in de Verzelfstandigingsovereenkomst (art. 10.2), na de start van het Havenbedrijf een procesnotitie moeten worden opgesteld om duidelijkheid te bieden over de inrichting van het algehele proces van de verkenning van de samenwerking met HbR en de wijze waarop de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de organen van HbM en de bestuursorganen van de publieke aandeelhouders hierin geregeld zijn.

Nadat de RvC en aandeelhouders van HbM kennis hadden genomen van de rapportage van de Joint Fact Finding middels de notitie "Gezamenlijke Verkenning meerwaarde samenwerking HbM en HbR" bleek de behoefte aan een verdiepingsslag om de wenselijkheid van samenwerking te kunnen beoordelen. HbM en HbR zijn in het kader van de nadere verkenning van de samenwerking een aanvullend gezamenlijk afsprakenkader overeengekomen (de MoU II). Uit de verdiepingsfase is een drietal rapporten beschikbaar gekomen, namelijk het rapport van McKinsey, "Verkenning samenwerking HbR en HbM", de presentatie van Roland Berger "Projecten in samenwerking tussen Havenbedrijf Rotterdam en Noord-Brabant" en het rapport van Ecorys "Hefboom voor gezamenlijke meerwaarde".

Uitkomsten verdieping

Op basis van deze rapporten hebben HbM en PNB vastgesteld dat samenwerking van strategisch belang is voor zowel beide bedrijven als voor het Brabants ecosysteem. Om invulling te geven aan het belang van de samenwerking voor het Brabants ecosysteem is besloten om naast de samenwerking tussen de twee bedrijven, een apart traject in te richten tussen HbR en de provincie Noord-Brabant. Aanvullend heeft ook de gemeente Moerdijk thema's geagendeerd voor nadere verkenning op inhoudelijke meerwaarde met HbR. Afhankelijk van de aard van deze thema's, en de inhoudelijke uitkomsten van de verkenning, kunnen deze worden opgenomen in het bedrijfsmatige spoor, danwel in het strategisch partnership spoor.

Gelet op de samenhang tussen deze twee trajecten (sporen) zijn de hiermee verbonden processen integraal verwerkt in deze procesnotitie. Tevens is hiermee de koppeling gelegd met het uitvoeringsprogramma van de Havenstrategie.

Betrokken rol aandeelhouders

De aandeelhouders (gemeente en provincie) hebben kenbaar gemaakt welke betrokkenheid zij in het proces wensen om enerzijds in staat te zijn een eigen, onafhankelijk oordeel over het aangaan van de samenwerking te vormen en anderzijds invulling te geven aan actief aandeelhouderschap.

In deze notitie wordt invulling gegeven aan de procesafspraken in relatie tot de verkenning van de samenwerking met HbR en worden de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de verschillende organen van HbM en de betrokken bestuursorganen van de gemeente en de provincie inzichtelijk gemaakt.

Rol Raad van Commissarissen

Naast de positie en rol van de aandeelhouders, zal aan de Raad van Commissarissen (RvC) van HbM bij elke fase binnen het bedrijfsmatige spoor door de directie van HbM om goedkeuring worden gevraagd. Dit zodat de RvC in staat wordt gesteld haar toezichthoudende en adviserende rol in te vullen t.b.v. HbM (zie voorts paragraaf 3 t/m 5).

Modelmatige weergave procesinrichting

Voordat nader wordt ingegaan op de procesmatige inrichting van de beoogde samenwerking tussen de havenbedrijven van Moerdijk en Rotterdam, is hieronder een modelmatige weergave gevoegd van de voorgestane procesinrichting. Hierin zijn de posities van elk van de betrokken partijen en organen (enigszins vereenvoudigd) weergegeven. Het model is ingetekend voor de Pre-Termsheet fase, maar het spreekt voor zich dat het ook geldt voor de Uitwerkingsfase en Afrondingsfase:

Stuurgroep Havenstrategie (SG) (2 leden GS, 2 leden B&W, Dir. HbM)

- Besluit primair over Uitvoeringsagenda Havenstrategie (kwartiermaker Edgar van Leest)
- Voorbereid via Kernteam (Daan Quaars (HbM), Katja de Haan (GEM), Yvette vd Linden (PNB))
- Verkrijgt tevens terugkoppeling over c.q. uit:

Bedrijfsmatige spoor Deel A HbM-HbR
Strategische partnership spoor HbR-PNB-GEM

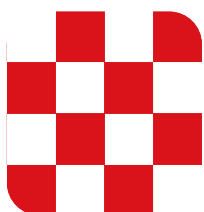


Bedrijfsmatige spoor

- HbM (RvC en AvA) besluit en geeft terugkoppeling aan SG over:
- A. Commerciële strategie (ACM proof), Operationele samenwerking & Strategische samenwerkingsagenda;
- HbM (RvC en AvA besluit), GEM (Joost Frijters) & PNB (Nico Sluiter) ondersteund door adviseurs samen in onderhandelingsteam over:
- B. Uit te voeren Due Dilligence
 - C. (Uitgangspunten van) Waardering van HbM
 - D. Governance-/organisatorische inrichting
 - E. Exit-strategie



Adviseurs
PNB/GEM
voor
Second
Opinion

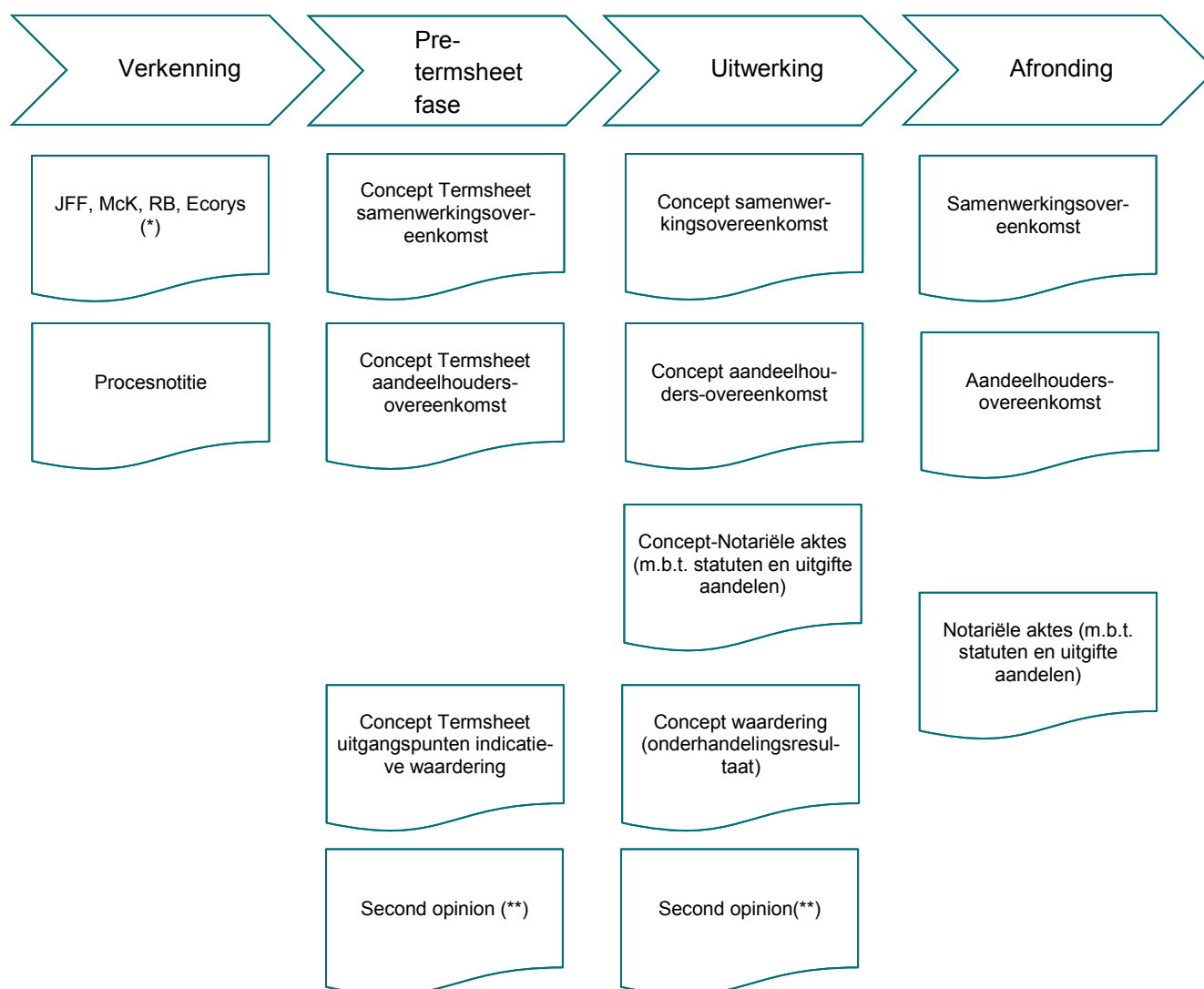


Strategische partnership spoor

- Strategisch partnership tussen HbR, PNB (en GEM)
- Onder leiding van Loet Visschers (PNB)
- Geeft terugkoppeling aan SG

Ten behoeve van tussentijdse informatievoorziening over het bedrijfsmatige spoor worden extra formele dan wel informele aandeelhouders vergaderingen gepland.

Schematische uitwerking van het bedrijfsmatige spoor



(*) Inclusief vastgelegde besluitvorming daaromtrent

(**) Second opinion door aandeelhouders en haar adviseurs hebben betrekking op aandeelhoudersovereenkomst, bijbehorende aktes en (uitgangspunten indicatieve) waardering (inclusief fairness).

2. Kader van inhoudelijke randvoorwaarden en uitgangspunten voor samenwerking

A. Inhoudelijke randvoorwaarden

In de Pre-Termsheet Fase (de fases zijn nader uitgewerkt in [paragraaf 5](#)) zal op basis van voornoemde rapporten de focus liggen op het vaststellen en nader uitwerken van de onderstaande inhoudelijke randvoorwaarden voor de samenwerking. De vervolgfases omvatten twee parallelle sporen:

Bedrijfsmatige spoor

Verkennen van een afsprakenkader/Termsheet over (i) de commerciële, strategische en organisatorische samenwerking, (ii) de daaruit voortvloeiende gezamenlijke doelen/doelstellingen en (iii) hoe deze te borgen. De commerciële en organisatorische samenwerking zal juridisch getoetst moeten worden aan de regels van de Mededingingswet i.c. via de ACM. Zie voor een verdere uitwerking hiervan [paragraaf 4](#).

Strategisch partnership spoor

Het verkennen en waar mogelijk uitwerken van een strategisch partnerschap tussen de Provincie (Gemeente) en HbR, die is gericht op het optimaliseren van de impact van de samenwerking op het Brabants ecosysteem en het benutten van de kansen en mogelijkheden van dit ecosysteem bij toekomstige opgaven.

Dit strategisch partnerschap zal in een separaat document worden vastgelegd)

B. Uitgangspunten

Uitgangspunten Verzelfstandigingsovereenkomst

Bij de vaststelling van de Havenstrategie in 2014 en het besluit tot herijking van de governance in 2015 is geconcludeerd dat samenwerking met een derde partij wenselijk kan zijn om de ambities en doelstellingen van de Havenstrategie te kunnen realiseren en de risico's te beperken. Met het oog hierop is bij de wijziging van de governance de structuur van het HbM zodanig ingericht dat één of meer derden kunnen toetreden als aandeelhouder van de NV.

De Verzelfstandigingsovereenkomst, statuten en de ruling van de belastingdienst ten tijden van de verzelfstandiging over toetreding van een nieuwe aandeelhouder zijn uitgangspunt

Vertrouwelijkheid en geheimhouding

Essentieel voor dit proces is een goede waarborging van de vertrouwelijkheid. In het kader van de verkenning naar de mogelijkheden van de samenwerking wordt tussen betrokkenen bedrijfsgevoelige informatie gedeeld en ook de uitkomsten uit deze verkenning betreft bedrijfsgevoelige informatie. Betrokken partijen zullen derhalve moeten voorkomen dat informatie over HbM, HbR, of het proces publiek wordt om te voorkomen dat de (concurrentie)positie van HbM en/of HbR nadelig wordt beïnvloed en/of het samenwerkingsproces wordt gefrustreerd. Om die reden zijn in de verschillende Memoranda of Understanding (MoU's) uitgebreide(re) geheimhoudingsafspraken (NDA's) overeengekomen (alsmede de kaders waarbinnen door HbM en HbR met haar adviseurs en de provincie en gemeente (de colleges en raden en staten) vertrouwelijke informatie kan worden gedeeld). In dat verband zullen de leden van het kernteam en andere direct betrokkenen bij aanvang van de Pre-Termsheetfase een geheimhoudingsverklaring tekenen, mede gezien de vertrouwelijke informatie die in die fase gedeeld zal worden. Dit alles rekening houdend met de daarop van toepassing zijnde wet- en regelgeving (met name de gemeentewet en de provinciewet).

3. Actieve aandeelhoudersrol provincie en gemeente

De provincie en gemeente beschouwen hun deelname in Havenbedrijf Moerdijk NV van groot strategisch belang voor de economische en maatschappelijke ontwikkeling van provincie en gemeente. Om deze reden dragen ze ook bestuurlijke medeverantwoordelijkheid voor het uitvoeringsprogramma van de Havenstrategie. De mogelijke samenwerking met Havenbedrijf Rotterdam zien ze eveneens als strategisch belangrijk voor de toekomstige ontwikkeling van provincie en gemeente. In analogie met hun betrokkenheid bij de Havenstrategie wensen ze dan ook een *actieve aandeelhoudersrol* te vervullen bij de uitwerking en inrichting van de samenwerking met Havenbedrijf Rotterdam, hierbij rekening houdend met de bevoegdheden en verantwoordelijkheden die zijn geregeld in de nieuwe governance en de afspraken en uitgangspunten die zijn vastgelegd in de Verzelfstandigingsovereenkomst en de statuten en reglementen.

In casu betekent deze verdeling van rollen en bevoegdheden in het proces tot samenwerking het volgende:

De Stuurgroep Havenstrategie bestaande uit twee vertegenwoordigers van GS en B&W en de directeur van HbM. is belast met het opstellen en uitvoeren van het uitvoeringsprogramma van de Haven-

strategie. Tevens vindt in de stuurgroep de afstemming plaats over de stand van zaken en de uitkomsten van de werkzaamheden in de verschillende sporen ([bedrijfsmatige spoor](#) onder A) ([strategische partnership spoor](#)) en de verbinding hiermee met het uitvoeringsprogramma van de Havenstrategie.

De provincie verantwoordelijk voor de opstelling van de strategische samenwerkingsagenda met HbR ([strategische partnership spoor](#)) en leggen deze vast in een separaat document.

De directie van HbM is primair verantwoordelijk voor de voorbereiding en uitwerking van het samenwerkingsproces tussen beide bedrijven ([bedrijfsmatige spoor](#)). Ze handelt hierbij op basis van een door RvC en AvA vastgesteld onderhandelingsmandaat. Afhankelijk van de uitkomsten van het proces tot verkenning van de samenwerking met HbR kan de directie besluiten tot aangaan van de samenwerking met HbR (dit besluit tot het aangaan van de samenwerking is onderworpen aan goedkeuring van de RvC en de AvA; zie hierna).

De aandeelhouders zijn (ambtelijk) vertegenwoordigd in het onderhandelingssteam van HbM over de in [paragraaf 5](#) onder B t/m E genoemde onderwerpen die onderdeel uitmaken van de op te stellen Aandeelhoudersovereenkomst, inclusief indicatieve (uitgangspunten van) waardering en prijs van de aandelen.

De RvC heeft een adviserende en toezichthoudende rol op de directie van HbM en zal in dat kader periodiek op de hoogte worden gehouden van de voortgang van het proces tot verkenning van de samenwerking en zal op de in [paragraaf 5](#) momenten om goedkeuring van het besluit van de directie omtrent “go-no go” worden gevraagd. Tot slot zal eveneens een uiteindelijk besluit van de directie tot het aangaan van de samenwerking de goedkeuring van de RvC en AvA behoeven.

De AvA heeft eveneens een goedkeuringsrecht ten aanzien van een eventueel besluit van de directie tot het aangaan van de samenwerking met HbR en enkel de AvA kan daarnaast besluiten tot de uitgifte van nieuwe aandelen aan HbR. De directie en de RvC zullen de AvA periodiek (formeel/ informeel) op de hoogte houden van de voortgang van het proces tot verkenning van de samenwerking. De AvA zal op de in [paragraaf 5](#) momenten om goedkeuring van het besluit van de directie omtrent “go-no go” worden gevraagd

Op grond van de gemeente- en provinciewet moeten B&W en GS respectievelijk de gemeenteraad en provinciale staten om een zienswijze respectievelijk wensen en bedenkingen vragen indien B&W respectievelijk GS moet besluiten omtrent (i) het al dan niet goedkeuren van het directiebesluit tot het aangaan van de samenwerking met HbR en (ii) eventueel de uitgifte van aandelen aan HbR. Bij de overige go-no go momenten zal B&W/GS beoordelen of het voldoende is om een informatiebrief te verstrekken aan de Raad/PS of dat ze bespreking met de raad en provinciale staten hiervan wenselijk vindt. De directeur van HbM zal hierover tijdig worden geïnformeerd.

4. Procesinrichting en –organisatie

Uitgaande van de hiervoor genoemde tweesporen-aanpak en de door provincie en gemeente gewenste actieve aandeelhoudersrol binnen de kaders van de nieuwe governance van HbM zal de inrichting en organisatie van het gehele proces de volgende elementen bevatten:

Bedrijfsmatige Spoor (HbM-HbR)

HbM en HbR maken in een MoU gezamenlijke procesafspraken waarin HbM en HbR zich committeren aan de onderwerpen, de tijdslijn en de te nemen stappen in het voorziene proces tot het de totstandbrenging van de samenwerking tussen beide bedrijven.

De directies van HbM en HbR zijn verantwoordelijk voor de inrichting van de beide projectteams, inzet en kwaliteit van de vereiste expertise en voor de voortgang en uitkomsten van het proces. Om dit te bewaken voeren ze regelmatig overleg.

Beide partijen betrekken bij hun projectteams de noodzakelijke expertise. Beide partijen wijzen een projectleider aan, die zorg draagt voor de interne coördinatie, de inzet van de benodigde expertise bij de deelonderwerpen en voor de voorbereiding van de vereiste overleg- en besluitvormingsprocessen.

Bij de uitwerking van de verschillende onderdelen zullen de volgende elementen in acht worden genomen:

a. *verkennen van een afsprakenkader (Concept termsheet) over de commerciële, strategische en organisatorische samenwerking, de hieruit voortvloeiende gezamenlijke doelen/doelstellingen en borging hiervan;*

hierbij zal worden voortgebouwd op uitkomsten van de Joint Fact Finding en de Verdiepingsfase. In het afsprakenkader zal op hoofdlijnen in de vorm van een term sheet worden aangegeven en vastgelegd hoe beide bedrijven invulling willen geven aan de commerciële, strategische en organisatorische samenwerking en hoe deze te borgen. De commerciële en organisatorische samenwerking zal worden getoetst aan de regels van de Mededingingswet via de ACM. Na goedkeuring van de termsheet zal het afsprakenkader (Termsheet) nader worden uitgewerkt.

b. *Verkennen en vaststellen van de Concept term sheet uitgangspunten en methodiek van het uitvoeren van (uitgangspunten voor) een indicatieve waardering van de mogelijk aan HbR uit te geven aandelen, waarbij HbR een Due Diligence onderzoek zal uitvoeren.*

HbM zal samen met de PNB en de GEM ten behoeve van dit proces gebruik maken van de expertise van PwC. Deze zal een advies opstellen over de uitgangspunten en methodiek van de (uitgangspunten van de) indicatieve waardering en zorgdragen voor de inrichting van een dataroom ten behoeve van de due diligence door HbR. Vertegenwoordigers van de aandeelhouders nemen gemandateerd deel aan het overleg met HbR over de uitgangspunten en methodiek van de waardering. De aandeelhouders kunnen in een latere fase een eigen waardering uitvoeren, mede met gebruikmaking van de digitale dataroom van HbM.

c. *Verkenning en waar mogelijk. uitwerking van een Concept term sheet van een Aandeelhoudersovereenkomst*

Bij het overleg met HbR over de mogelijke inrichting van de governance van de samenwerking nemen tevens een vertegenwoordiger van beide aandeelhouders deel. De term sheet bevat de uitgangspunten voor een exit strategie. De term sheet zal eerst na positieve besluitvorming worden uitgewerkt tot een Aandeelhoudersovereenkomst.

HbM zet tijdens het proces de volgende externe expertise in:

a. Inhoudelijke ondersteuning voor de uitwerking van onderdeel A (samenwerkingsovereenkomst) is Deloitte aangetrokken.

b. Externe juridische ondersteuning en advies voor de inrichting en bewaking van het proces, de voorbereiding en inrichting van de toekomstige verhoudingen en voor een zorgvuldig en correct verloop van het besluitvormingsproces; hiervoor is Houthoff Buruma ingeschakeld.

c. Financiële ondersteuning en advies ten behoeve van de verdere uitwerking van de mogelijke synergiën (inhoudelijk en organisatorisch) en voor de waardebeoordeling en bepaling van de financiële inbreng is PwC aangetrokken.

d. Zo nodig zal een beroep worden gedaan op specifieke deskundigheid waarin niet door bovengenoemde bureaus kan worden voorzien.

De gemeente en de provincie maken tevens gebruik van de door HbM ingezette expertise, maar hebben daarnaast eigen adviseurs aangesteld om in staat te zijn een onafhankelijke beoordeling (second opinion) te maken van de inhoudelijke en financiële aspecten en impact van de samenwerking.

De adviseurs van de aandeelhouders bestaan uit:

- a. Externe juridische ondersteuning door Pels Rijcken Drooglever Fortuyn.
- b. Externe financiële ondersteuning door Zanders.
- c. Externe inhoudelijke ondersteuning door Roland Berger

De voortgang van het proces m.b.t. het [bedrijfsmatige spoor](#) zal op de volgende wijze worden gemonitord:

- a. de directeur bespreekt de *voortgang* desgewenst in zijn MT.
- b. de directeur *rapporteert* aan de leden van de RvC tijdens de geplande RvC vergaderingen of tussentijds schriftelijk of mondeling in geval van belangrijke ontwikkelingen;
- c. de directeur *rapporteert* aan de AvA tijdens de geplande AvA vergaderingen of tussentijds schriftelijk of mondeling in geval van belangrijke ontwikkelingen
- d. in de *stuurgroep havenstrategie* bespreken de aandeelhouders en directeur de voortgang van de beide inhoudelijke sporen en de eventuele samenhang met de uitvoeringsagenda van de Havenstrategie;
- e. Op de in [paragraaf 5](#) en Bijlage 1 geïdentificeerde go-no go momenten zal de RvC en de AvA (en indirect B&W en GS) om *goedkeuring* worden gevraagd van het besluit tot het al dan niet voortzetten van het proces tot samenwerking. Raad/PS zullen via een informatiebrief worden geïnformeerd en bij het eindvoorstel om wensen en bedenkingen worden gevraagd.

Voor het opstellen van (transactie)documentatie zal de volgende werkwijze worden gevolgd:

- a. Voor de belangrijke (transactie)documentatie¹ zal voorafgaand aan de onderhandelingen met HbR gezamenlijk door de directie, de RvC en de AvA een *onderhandelingsmandaat* worden vastgesteld;
- b. een vertegenwoordiger van de aandeelhouders neemt deel aan de opstelling van de eerste concepten en mark-up's van termsheets over belangrijke (transactie)documentatie voor de onderdelen B t/m E uit [paragraaf 5](#). De term sheet over onderdeel A, het afsprakenkader over de commerciële en organisatorische samenwerking, wordt door de directeur van HbM voorbereid.
- c. De *gesprekken* met HbR over de (transactie)documentatie op de onderdelen B t/m E (uitgangspunten van) waardering en governance worden gevoerd door een door de directeur aan te wijzen delegatie van HbM en door de aandeelhouders aangewezen ambtelijke vertegenwoordiging met de opdracht de aandeelhouders te informeren over de voortgang en alle benodigde besluitvorming door de aandeelhouders voor te bereiden. Voor onderdeel A (afsprakenkader commerciële en organisatorische samenwerking) stelt de directeur de delegatie vast.
- d. De directeur zal gedurende de *onderhandelingen* de RvC informeren over de voortgang en de inhoud van materiële discussies in de onderhandelingen met HbR. De aandeelhouders worden via hun vertegenwoordiger in de delegatie geïnformeerd over voortgang.

De uitkomsten van iedere fase van het proces worden ter beoordeling en besluitvorming voorgelegd aan de RvC en de AvA. In de volgende paragraaf wordt in meer detail uitgewerkt welke besluitvorming vereist is.

¹ De belangrijke (transactie)documenten wordt nader uitgewerkt in paragraaf 6 (Procesbeschrijving) en omvat in ieder geval de (uitgangspunten van) indicatieve waardering en de termsheet m.b.t. de aandeelhoudersovereenkomst.

Strategische partnership spoor (HbR-PNB-GEM)

PNB(GEM) maken met HbR gezamenlijke procesafspraken waarin PNB(GM) en HbR zich committeren aan de onderwerpen, de tijdslijn en de te nemen stappen in het voorziene proces tot het opstellen van een strategische samenwerkingsportfolio voor het ecosysteem en de vastlegging hiervan in een apart convenant. .

Beide partijen betrekken bij hun projectteams de noodzakelijke expertise. Beide partijen wijzen een projectleider aan, die zorg draagt voor de interne coördinatie, de inzet van de benodigde expertise bij de deelonderwerpen en voor de voorbereiding van de vereiste overleg- en besluitvormingsprocessen. De projectleider bij PNB/GEM is Loet Visschers, daarbij ondersteund door Edgar van Leest.

De voortgangsrapportages, tussenresultaten en conceptdocumenten worden ter bespreking voorgelegd aan de Stuurgroep Havenstrategie. De agenda van de stuurgroep wordt voorbereid in een ambtelijk vooroverleg bestaande uit de trekkers (projectleiders) van de diverse sporen en de directeur HBM.

Het concept-einddocument resp. convenant maakt samen met de documenten van het bedrijfsspoor onderdeel uit van de besluitvorming door provincie en gemeente over het aangaan van samenwerking tussen HBM en HbR.

5. Processtappen en indicatieve tijdsplanning

Met de afronding van de verkenningsfase voorzien we voor het gehele verdere proces de volgende drie fasen:

Pre-Termsheet fase

De fase waarin de inhoudelijke kaders van de samenwerking tussen HbM en HbR worden voorbereid. Dit wordt gedaan door het uitvoeren c.q. bepalen van:

- A. Een nadere concretisering/uitwerking van een gezamenlijke commerciële strategie (mededingingsproof), de strategische agenda en de operationele samenwerking.;
- B. Een Due Diligence (onderzoek) door HbR naar de juridische, financiële, milieutechnische en asset technische onderdelen van HbM;
- C. De uitgangspunten voor de indicatieve waardering van HbM (door HbM ingehuurde experts);
- D. Een governance- en organisatorische inrichting;
- E. Een eenduidige exit-strategie.

Bovenstaande moet leiden tot Concept termsheets. In deze Concept termsheet zullen principeafspraken worden gemaakt met als doel het tot stand brengen van de Concept overeenkomsten uit de uitwerkingsfase. Onderwerpen die in de overeenkomsten worden overeengekomen zijn kort gezegd:

- Akkoord over de commerciële strategische en operationele aspecten van de samenwerking (Samenwerkingsovereenkomst).
- Omvang van de deelneming door HbR en de indicatieve prijs;
- Eventueel af te geven garanties en vrijwaringen [TBD];
- Governance HbM en zeggenschapsrechten van de provincie, de gemeente en HbR in de nieuwe verhoudingen;
- Beperkingen in de overdracht van de aandelen in het kapitaal van HbM;
- Afspraken over wederzijdse exclusiviteit; en

- Voorwaarden voor Signing/Afronding en het tijdsplan daar naartoe.

De Termsheet zal voor inhoudelijk akkoord worden voorgelegd aan de RvC en AvA van HbM. Ten behoeve van dit AvA besluit zal in de colleges van B&W en GS een besluit worden genomen. B&W en GS bepalen hoe zij de Raad en PS bij dit besluit willen betrekken (door middel van een informatiebrief of via wensen en bedenkingen) .

Uitwerkingsfase

De fase waarin de geaccordeerde en overeengekomen Term Sheet nader wordt uitgewerkt en uit onderhandeld tot een samenwerkingsovereenkomst en aandeelhoudersstatuut (aandeelhouders- en participatie overeenkomst, kortweg: APO). Daarnaast zal de definitieve transactiedocumentatie worden opgesteld en uit onderhandeld. De definitieve transactiedocumentatie moet passen binnen het kader dat is afgesproken in de Termsheet en voldoen aan een nader uitgewerkt gezamenlijk onderhandelingsmandaat dat bij aanvang van de Uitwerkingsfase zal worden vastgesteld door de directie, de RvC en de AvA. Deze fase biedt tevens de gelegenheid om (indien nodig) een zogenoemd *confirmatory due diligence* op specifieke concurrentiegevoelige informatie uit te voeren. Dit ter eventuele bevestiging van de eerder gedane due diligence. Deze fase biedt daarnaast de ruimte om (indien nodig) een second opinion op de waardering te laten uitvoeren. Afhankelijk van de uitkomsten hiervan zal eventueel i.s.m. de BVO en met medewerking van de financierende banken, een herfinanciering van HbM plaatsvinden en de kredietovereenkomst worden herzien.

Indien tussen HbM en HbR overeenstemming is bereikt over de samenwerkingsovereenkomst en de transactiedocumentatie, zal dit ter goedkeuring worden voorgelegd aan de RvC en de AvA van HbM. Ten behoeve van dit AvA besluit zal in de colleges van B&W en GS een besluit worden genomen, maar niet nadat de Raad en PS om een zienswijze respectievelijk wensen en bedenkingen is gevraagd.

Afrondingsfase

In de laatste fase zal, indien het aangaan van de samenwerking is goedgekeurd door de RvC en de AvA, de uit onderhandelde transactiedocumentatie worden ondertekend en nieuwe aandelen C aan HbR worden uitgegeven.