

# Ondernemingsplan DeB Haarlemmermeer *(op hoofdlijnen)*

Auteur  
Rebel

Datum  
10.02.12

Status  
Concept

Opdrachtgever  
Gemeente Haarlemmermeer

RebelGroup Advisory bv  
Wijnhaven 3-0  
3011 WG Rotterdam

T 010 275 59 95  
F 010 275 59 99  
rga@rebelgroup.com

www.rebelgroup.com  
KvK 24336905  
Rabobank 36.49.64.099

Advisory

REBEL

## Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
1.1	Dit document	3
1.2	Projecten realiseren en versnellen	3
1.3	Doelstelling	3
1.4	Uitgangspunten vanuit gemeente	4
1.5	Wensen vanuit de markt	5
<b>2.</b>	<b>Activiteiten</b>	<b>7</b>
2.1	Doelgroep	7
2.2	Kernactiviteit DeB: Financiële ondersteuning van ondernemers	7
2.3	Markt maken	8
2.4	Projectbeoordeling	9
2.4.1	Selectie van projecten: te hanteren beoordelingscriteria	9
2.4.2	Selectie van projecten: te hanteren randvoorwaarden	10
2.4.3	Beoordelingsprocedure van projectvoorstellen uit markt	12
2.5	Acquisitie projecten	12
<b>3.</b>	<b>Organisatiestructuur</b>	<b>14</b>
3.1	Een onafhankelijke organisatie	14
3.2	Een privaat rechtspersoon	15
3.3	Sturing	16
<b>4.</b>	<b>Analyse Sterkten &amp; Zwakten, Kansen en Bedreigingen</b>	<b>19</b>
<b>5.</b>	<b>Operationele Inrichting</b>	<b>21</b>
5.1	Zelfstandige rechtspersoon en bedrijfsmodel	21
5.2	Organisatie en bemensing	21
5.3	Groeimodel	22
<b>6.</b>	<b>Financiële analyse</b>	<b>23</b>
6.1	Inleiding	23
6.2	Uitgangspunten	23
6.3	Resultaten	24
6.4	Horizon	24

## 1. Inleiding

### 1.1 Dit document

Dit ondernemingsplan op hoofdlijnen is opgesteld door RebelGroup Advisory, in nauwe samenwerking met de gemeente Haarlemmermeer. De wensen en ambities zoals die in dit plan zijn verwoord, zijn de uitkomst van veel interactie met betrokkenen binnen de gemeente Haarlemmermeer – de portefeuillehouder, ambtenaren en een aantal ondernemers. Dit plan is opgesteld om duurzame energieprojecten te helpen realiseren door een proactieve opstelling van de gemeente Haarlemmermeer. Het sluit aan bij de beleidsambities van de gemeente op het gebied van economie en duurzame energie.

### 1.2 Projecten realiseren en versnellen

In Haarlemmermeer, in de provincie Noord-Holland, nationaal en internationaal, staat duurzaamheid volop in de schijnwerpers. De verwachting is bovendien dat de aandacht voor duurzaamheid voorlopig zal blijven bestaan; er is een breed gedragen besef dat er iets moet gebeuren in onze omgang met milieu en energiebronnen als we volhoudbaar en op de lange termijn onze kwaliteit van leven in stand willen houden.

Toch ontstaan ondanks alle aandacht niet zomaar nieuwe duurzame projecten. Zonder extra duwtje ontstaat duurzame bedrijvigheid en groen ondernemerschap onvoldoende snel, ook omdat projecten vaak laat en bescheiden renderen en er barrières zijn in de markt voor nieuwe ondernemingen.

#### De gemeente Haarlemmermeer neemt hier geen genoegen mee.

Duurzaam ondernemen kan sneller en beter. Duurzame initiatieven zijn het meest kansrijk als ze gedreven worden door een financieel gezonde business case. Maar het ontwikkelen van projecten is vaak een risicovolle onderneming, met hoge opstartkosten en soms een net niet voldoende aantrekkelijke risico/rendementsverhouding. Financiers zijn, zeker bij kleinschalige initiatieven, terughoudend in het verlenen van financiering voor de opschaling van projecten. Daarom hebben deze projecten een steuntje in de rug nodig. Het DeB biedt steun aan projecten door in te stappen in dit financieringsgat. Maar het DeB brengt ook partijen bij elkaar om duurzame projecten mogelijk te maken of bevordert aantrekkelijke leningen voor energiemaatregelen door particulieren.

De gemeente wil met haar DeB verduurzaming aanjagen. Er moeten initiatieven komen die de start zijn van iets groters. Hoe de gemeente dat kan doen, staat beschreven in dit ondernemingsplan op hoofdlijnen.

Nadat dit ondernemingsplan op hoofdlijnen is vastgesteld willen de gemeente met partners in de regio aan de slag om dit plan verder handen en voeten te geven en beginnen met het DeB.

### 1.3 Doelstelling

Het DeB heeft als kerntaak de verduurzaming in de gemeente Haarlemmermeer te versnellen. De doelstelling is duidelijk: meer mogelijk maken op het gebied van duurzame energie. Het DeB richt zich primair op het verstrekken van financiering aan bedrijfsmatig gezonde projecten, waarvoor in de markt op dit moment onvoldoende financieringsmogelijkheden beschikbaar zijn. Maar het DeB doet meer. Het DeB is niet passief, maar pro-actief. Het daagt ondernemers uit om nieuwe projecten te

ontwikkelen en huidige initiatieven op te schalen. Daar waar projecten niet of niet snel genoeg tot stand komen neemt het DeB initiatief en brengt het partijen bij elkaar. Daar waar er onvoldoende aantrekkelijke financiële arrangementen zijn voor particulieren om te investeren in energiebesparing bevordert het DeB deze arrangementen. Hierdoor ontstaan projecten op duurzaam energiegebied, waarin het DeB – als dit nodig is- een deel van de financiering verstrekt.

*'Het DeB richt zich primair op het verstrekken van financiering en garanties aan projecten die tot doel hebben het leveren van producten en diensten aan inwoners en bedrijven op het gebied van energiebesparing en duurzame energieopwekking'. Maar het DeB doet meer, zoals het bij elkaar brengen van partijen of het bevorderen van aantrekkelijke leningen voor energiemaatregelen door particulieren. Deze activiteiten staan ten dienste aan de primaire focus.*

Het resultaat van de inspanning van het DeB zal moeten zijn dat er een flinke slag gemaakt wordt in de verduurzaming in de polder.

De gemeente heeft € 3,3 mln euro gereserveerd voor de activiteiten van het DeB. Uitgangspunt is dat het DeB zichzelf financieel in stand houdt.

#### **1.4 Uitgangspunten vanuit gemeente**

Volgens de gemeentelijke doelstelling moet het DeB versnelling en schaalvergroting van duurzaamheid realiseren en daarbij ondernemerschap stimuleren en ontwikkeling in de regio prikkelen. De gemeente wil het voortouw houden en voldoende controle hebben over de activiteiten om er zeker van te zijn dat er ook activiteiten in beweging komen.

Het DeB werkt vanuit de volgende uitgangspunten:

##### **De markt gaat zelf aan de slag**

Met de opzet van het Duurzaam Bedrijf geeft de gemeente invulling aan het in het Programma Ruimte voor Duurzaamheid geformuleerde uitgangspunt '*Duurzaamheid loont*'. De activiteiten van het DeB zijn er op gericht dat de bedrijven in Haarlemmermeer zelf de kansen grijpen om duurzame initiatieven te ontplooiën met een aansprekend resultaat.

De markt kent de kansen het beste en zal duurzaamheid gaan oppakken maar loopt tegen (financiële) drempels aan bij het realiseren van de projecten. Het Duurzaam Bedrijf gaat actief werken aan een versnelling en een schaalvergroting van duurzame initiatieven door partijen bij elkaar te brengen en financiële drempels te verlagen.

##### **Solide business cases zijn de basis**

Het DeB stapt in het financieringsgat dat nu door de markt niet wordt bediend. Dat betekent echter niet dat elk project zomaar in aanmerking komt voor een financiering vanuit het DeB. Duurzame initiatieven zijn het meest kansrijk als ze worden gedreven door gezonde ondernemingszin. Het DeB stapt daarom alleen in projecten met een solide business case. De kwaliteit van het project is zodanig dat er -met hulp van het DeB- een "gezond" project ontstaat. Het DeB zet kapitaal in aan de voorkant van (potentieel) rendabele projecten, het vormt geen compensatiefonds of afvoerputje voor bij voorbaat verlieslatende activiteiten.

**Een veelvoud van 3,3 miljoen**

De gereserveerde 3,3 miljoen wordt gebruikt om de markt zelf te laten investeren. Het is altijd het laatste financiële zetje dat nodig is om een project van de grond te krijgen. De financiële bijdrage van het DeB leidt er dan toe dat ook privaat kapitaal wordt geïnvesteerd in duurzame energieprojecten. Ter illustratie: wanneer het DeB bij elk initiatief 20% van de financieringsbehoefte voorziet kan het ongeveer 16 miljoen euro aan duurzame projecten mogelijk maken. Bij 40% van de financieringsbehoefte is dit ongeveer 8 miljoen euro. Dit kan zelfs meer worden bij een herinvestering na de exit bij een deelneming of een succesvolle afronding van een project.

**Het DeB houdt zichzelf in stand**

Uitgangspunt van het DeB is dat het zichzelf in stand houdt. Het geld uit de projecten komt in principe terug, daardoor blijft het bedrijf financieel zelfstandig en blijft het "meer mogelijk maken". Rentevergoedingen voor leningen en eventuele exit-winsten op participaties worden gebruikt om de operationele kosten te dekken, en kunnen bij aflossing gebruikt worden om opnieuw uit te zetten. Natuurlijk zal het ene project beter renderen dan het andere, maar door een veilige mix van deelnemingen in diverse (project-)organisaties, samenwerkingsvormen en financieringsvormen kan het DeB de risico's spreiden.

**Het DeB is een bedrijf**

Het DeB is een bedrijf dat, met het publieke doel in gedachte, opereert op gepaste afstand van de gemeente. Dit houdt in dat het DeB opereert op basis van commerciële grondslagen, vanuit de overtuiging dat ondernemerschap de beste drijfveer voor volhoudbare duurzame ontwikkelingen is.

**Het DeB is complementair aan de markt**

De bijdrage van het DeB leidt ertoe dat projecten tot stand komen die de markt anders niet zou realiseren of veel minder snel zou realiseren. Het DeB wil de energietransitie versnellen en doet dit juist door projecten te steunen die anders niet of pas veel later in de tijd tot stand komen. Projecten die zonder bijdrage van het DeB uit zichzelf bijvoorbeeld nu al voldoende rendabel (voldoende aantrekkelijk risico/rendementsprofiel) zijn komen niet voor financiële steun in aanmerking.

**Gemeente initieert, DeB neemt over**

De gemeente neemt, en houdt, het voortouw bij de implementatie van het DeB. Vervolgens neemt het DeB het initiatief over, maar de gemeente blijft de belangrijkste partner in het DeB.

**1.5 Wensen vanuit de markt**

Tijdens rondetafel bijeenkomsten met een aantal bedrijven zijn tevens een aantal wensen/ontwerpcriteria voor het DeB naar voren gekomen. De uitgangspunten die in overleg met ondernemers binnen de gemeente zijn ontstaan, zijn vooral gericht op het ontwikkelen van een duidelijk herkenbaar en onafhankelijk bedrijf. Hierin neemt de gemeente het voortouw, met een open programmering in samenwerking met ondernemers die activiteiten ontwikkelen met een duurzaamheidsimpact of economische belang voor de regio.

De lijst van ontwerpcriteria voor het DeB die door het bedrijfsleven naar voren zijn gebracht zijn de volgende:

- > De gemeente neemt, en houdt, het voortouw bij de implementatie van het DeB.
- > Vervolgens neemt het DeB het initiatief over, maar de gemeente blijft de belangrijkste partner in het DeB.

## Ondernemingsplan DeB op hoofdlijnen

- > Het DeB moet makelen en schakelen: het investeert en initieert niet alleen, maar legt ook verbanden tussen partijen (bedrijven, afnemers en overheden) die er nog niet zijn.
- > Het DeB zet kapitaal in aan de voorkant van (potentieel) rendabele projecten, het vormt geen compensatiefonds of afvoerputje voor bij voorbaat verlieslatende activiteiten.
- > Marketing en Branding is erg belangrijk voor het DeB, het moet herkenbaar zijn.
- > Het DeB zet in op schaalvergroten en versnellen.
- > Het DeB heeft een duidelijke lokale focus.
- > Het DeB moet bedrijfsmatig te werk gaan.
- > Het DeB moet digitaal goed zichtbaar zijn.
- > Het DeB neemt een onafhankelijke status in.
- > Het DeB hanteert een open programmering in samenwerking met partijen in de regio.

De doelstelling en uitgangspunten van de gemeente en de wensen uit de markt vormen de grondslag voor dit ondernemingsplan. In dit document wordt nader uiteengezet op welke activiteiten het DeB zich zal richten, wat voor organisatiestructuur daar bij past en hoe dit praktisch kan worden vorm gegeven.

## 2. Activiteiten

Het DeB heeft als kerntaak de verduurzaming van de gemeente Haarlemmermeer te versnellen. De precieze activiteiten van het toekomstige DeB worden bepaald door de projecten en activiteiten die in aanmerking komen voor ondersteuning van het DeB. Toch kunnen zowel de doelgroep als de kernactiviteiten reeds op hoofdlijnen worden beschreven.

Het DeB richt zich op de financiële ondersteuning van ondernemers/bedrijfsleven. Uitgangspunt is steeds dat de ondersteuning door het DeB aan bedrijven en projecten gericht zal zijn op het realiseren van nieuwe duurzame bedrijvigheid of investering in projecten op het gebied van duurzame opwekking of energiebesparing – en daarmee CO<sub>2</sub> emissiereductie. Dat gaat het DeB niet zelf doen, maar doet het door ondernemers financieel te ondersteunen. Natuurlijk zal het DeB zelf ook actief meehelpen projecten op te zetten en omstandigheden te creëren waaronder projecten een succes worden.

Dit hoofdstuk gaat in op de doelgroep van het DeB, de uit te voeren activiteiten van het DeB, de wijze waarop het DeB beoordeelt of een project wordt ondersteund en de acquisitie van projecten.

### 2.1 Doelgroep

Het uitgangspunt van het DeB is simpel: Haarlemmermeer moet duurzamer en iedereen die daarin een rol kan en wil spelen is welkom. De doelgroep van het DeB is het regionale bedrijfsleven. Een bedrijf dat duurzame projectontwikkelingsactiviteiten ontplooit kan terecht bij het DeB voor (financiële) ondersteuning bij het ontwikkelen of opschalen van hun activiteiten. Maar ook een groep bewoners die zich verenigt om een wijk te verduurzamen, kan een beroep doen op het DeB. Het DeB wil enerzijds innovatieve duurzaamheidsinitiatieven mogelijk maken, maar anderzijds moet het zichzelf financieel staande kunnen houden. Bovenal wil het DeB meters maken. Dat betekent dat het DeB zich vooral zal richten op reeds bewezen duurzame energietechnologieën. Wanneer het portfolio van projecten groot genoeg is, kan het DeB eventueel ook een meer risicovol project (financieel) ondersteunen. Bovenal geldt dat het DeB zich met name richt op ondernemers, die plannen indienen ter verduurzaming van de gemeente Haarlemmermeer.

### 2.2 Kernactiviteit DeB: Financiële ondersteuning van ondernemers

Het ontwikkelen van projecten en producten is vaak een risicovolle onderneming, die gepaard gaat met grote opstartkosten. Soms leidt dat tot een net niet voldoende aantrekkelijke risico/rendementsverhouding, waardoor een project niet van de grond komt. Soms leidt dat ook tot moeilijkheden in het ophalen van financiering, waardoor het project net voor de realisatiefase strandt.

Het DeB beschikt over financieel instrumentarium dat complementair is aan de financiële producten van een bank of investeerder. Het verschil tussen het DeB en een 'commerciële' kapitaalverschaffer is dat het DeB maatschappelijk belang mee weegt in de investeringsbeslissing. Voor een bank kan een project te onzeker zijn om krediet te verstrekken. Voor het DeB is het project even onzeker, maar mogelijk brengt het zoveel maatschappelijke baten met zich mee (bijvoorbeeld in de vorm van CO<sub>2</sub> reductie) dat het DeB wel bereid is kapitaal te verschaffen. Door deze steun van het DeB kunnen commerciële kapitaalverschaffers mogelijk over de streep worden getrokken en bereid zijn het resterende deel te financieren. Hoewel het DeB genoeg kan nemen met een lager financieel rendement, vraagt het wel een vergoeding voor het verstrekken van kapitaal. Het DeB genereert dus

inkomsten met het ophalen van rente en dividenden. Daar staat tegenover dat een (innovatieve) onderneming ook failliet kan gaan, een breed projectenportfolio is daarom van belang voor het spreiden van zulke risico's. Paragraaf 2.4 gaat nader in op de wijze waarop het DeB projecten selecteert.

Het DeB biedt leningen (vreemd vermogen), participaties (eigen vermogen) en garanties aan het bedrijfsleven aan:

- > bij het verstrekken van een lening (vreemd vermogen) verschaft het DeB kapitaal aan een project. Er zijn verschillende typen leningen denkbaar. De minst risicovolle vorm van vreemd vermogen is een lening die in geval van financiële problemen voorrang heeft ten opzichte van andere leningen (senior debt). De meest risicovolle vorm van vreemd vermogen is een lening die in geval van financiële problemen achtergesteld is ten opzichte van andere leningen (achtergestelde lening);
- > bij participeren (eigen vermogen) wordt risicodragend kapitaal ter beschikking gesteld en is de verschaffer van eigen vermogen eigenaar van en aandeelhouder in een project;
- > een garantie betreft het verstrekken van zekerheden met als doel om –door het afgenomen risicoprofiel van het project- een investering mogelijk te maken. Een garantie heeft tot doel om de toegang tot de kapitaalmarkt te verbeteren voor projecten door risico's voor private partijen te verkleinen. Er zijn verschillende vormen van garanties; een algemene garantie waarbij het DeB borg staat voor terugbetaling van (een deel van) een lening en een specifieke garantie waarbij het DeB (een deel van) de financiële gevolgen van een specifiek risico draagt als dit zich voordoet.

Juist het aanbieden van de mix van verschillende instrumenten is belangrijk. Geen project is hetzelfde, en daarmee verschilt ook de financiële behoefte. Een participatie lost een ander probleem op dan een lening. Het aanbieden van een palet aan financiële instrumenten zorgt ervoor dat elk project op maat kan worden bediend. De gemeente heeft € 3,3 mln euro gereserveerd voor de activiteiten van het DeB. Gegeven het uitgangspunt dat het DeB niet meer financiële risico's wil lopen is het logisch dat er maximaal een bedrag van € 3,3 miljoen aan verplichtingen (participaties, garanties en leningen) wordt aangegaan.

### 2.3 Markt maken

Het DeB is er primair op gericht om projecten mogelijk te maken door middel van de inzet van financieel instrumentarium, maar het DeB helpt daar waar nodig zelf ook actief mee om duurzame projecten op te zetten en omstandigheden te creëren waaronder projecten een succes worden. Het DeB kan een aantal activiteiten ontplooiën die zijn gericht op het creëren van een markt en het realiseren van projecten. In het algemeen zal het DeB pro-actief in de markt stappen, zich mengen in relevante netwerken en de mogelijkheden die het ondernemers biedt onder de aandacht brengen.

Meer concreet kan het DeB:

- > ondernemers helpen door te makelen en schakelen met andere ondernemers zodat zij gezamenlijk activiteiten kunnen ontwikkelen en/of vraag en aanbod bij elkaar wordt gebracht;
- > Een rol spelen in de marketing, promotie en communicatie van producten en diensten. Bijvoorbeeld door voor producten die van 'DeB waardige kwaliteit' zijn een DeB label te introduceren, waardoor het voor consumenten helder is dat het product mede mogelijk is gemaakt door het DeB Haarlemmermeer. Hierbij dient er wel voor te worden gewaakt dat eventuele gebreken in diensten/producten niet terugslaan op het DeB en de gemeente. De uitvoering hiervan kan door de markt worden opgepakt;



- > Een financieel arrangement voor consumenten mee helpen opzetten om investeringen in energiebesparing in de bestaande bouw mee te financieren. Ter illustratie: installatiebedrijven en een bank kunnen samenwerken om een aantrekkelijk voorstel aan burgers te doen voor de financiering van energiebesparingsmaatregelen. Het DeB kan hier bijvoorbeeld aan bijdragen door de bank een garantie te verstrekken die de bank garandeert dat hij bij wanbetaling van de consument toch zijn kapitaal terugkrijgt. In ruil daarvoor betaalt de consument een lagere rente. De haalbaarheid en wenselijkheid van een dergelijke garantie dient nader te worden onderzocht;
- > De gemeente kan via bijvoorbeeld het Stimuleringsfonds Volkshuisvesting (SVn) particuliere woningeigenaren aanbieden om tegen aantrekkelijke voorwaarden en een lage rente geld te lenen voor het treffen van energiebesparende maatregelen in en aan de eigen woning. De haalbaarheid en wenselijkheid van een dergelijke regeling en eventueel aantrekken van externe financiering hiervoor dient nader te worden onderzocht.

Het DeB laat het identificeren van 'duurzame kansen' en klantbehoeften aan de markt, en wordt slechts actief wanneer de markt deze kansen zelf niet optimaal kan benutten. Op deze manier benut het DeB het ondernemerschap en de innovatiekracht van de markt optimaal. Het DeB staat open voor alle ondernemers met een idee dat Haarlemmermeer kan verduurzamen, zonder voor te schrijven waar het 'gat in de markt' zich bevindt.

#### 2.4 Projectbeoordeling

In deze paragraaf wordt weergegeven op welke wijze het DeB de financieel te steunen projecten selecteert en hoe de procedure voor de beoordeling van projecten er op hoofdlijnen uit ziet. Kern van de systematiek is dat projecten op basis van de bijdrage aan het realiseren van de doelstellingen van het DeB (bijvoorbeeld CO<sub>2</sub> reductie) ten opzichte van elkaar worden *gerangschikt*. De bijdrage aan het realiseren van de doelstellingen is uitgewerkt in een aantal beoordelingscriteria. Daarbij geldt dat projecten *in ieder geval* dienen te voldoen aan een aantal randvoorwaarden.

Voor wat betreft de toetsing van voorstellen uit de markt is de lijn dat de omvang van de toetsing van een project proportioneel dient te zijn. De in dit ondernemingsplan opgenomen randvoorwaarden en beoordelingscriteria hebben betrekking op projecten waarbij een substantiële bijdrage van het DeB gevraagd wordt. Als een beperkte bijdrage van het DeB wordt gevraagd is een lichtere beoordelingsprocedure proportioneel. Dit kan in de praktijk worden vormgegeven door aan de onderbouwing van projecten met een beperkte bijdrage van het DeB iets minder strenge kwaliteitseisen eisen te stellen en het voorstel ook minder uitvoerig te toetsen.

In onderstaande subparagrafen zijn voor de te hanteren beoordelingscriteria en randvoorwaarden weergegeven en is de beoordelingsprocedure voor projectvoorstellen uit de markt beschreven.

##### 2.4.1 Selectie van projecten: te hanteren beoordelingscriteria

Op basis van beoordelingscriteria worden projecten ten opzichte van elkaar gerangschikt. Dit is vooral belangrijk als er vanuit de markt veel vraag naar financiering is. De beoordelingscriteria representeren de doelen die de gemeente met de oprichting van het DeB beoogt te realiseren. Een belangrijk doel (CO<sub>2</sub> reductie) weegt sterker mee in de score dan een minder belangrijk criterium. Dit komt tot uitdrukking in de score, zoals in onderstaande tabel is weergegeven.

criterium	Score (totaal = 100)
Mate van bijdrage aan CO <sub>2</sub> reductie per geïnvesteerde EURO door DeB	30
Bijdrage aan verlaging energierekening burgers/bedrijven	20
Bijdrage aan bewustwording burgers/bedrijven mbt duurzaamheid	10
Hoogte financieel rendement project en hoogte bijdrage private partij	20
Innovatieve karakter project	5
Zichtbaarheid bijdrage DeB	10
Opschaalbaarheid techniek	5
Bijdrage aan werkgelegenheid	bonus

Voor de mate van bijdrage aan CO<sub>2</sub> reductie is in de randvoorwaarden een minimum norm opgenomen (zie paragraaf 2.4.2.). Beter scoren dan de norm wordt gewaardeerd in een hoge score op het belangrijkste criterium, de CO<sub>2</sub> reductie. Naast CO<sub>2</sub> reductie is een lagere energierekening voor burgers/bedrijven in Haarlemmermeer een ander positief maatschappelijk effect. Ook een bijdrage aan bewustwording van burgers en bedrijven met betrekking tot duurzaamheid scoort.

Ten aanzien van het financieel rendement dat het DeB genereert is in de randvoorwaarden opgenomen dat een project minimaal een licht positief financieel rendement moet genereren. Als een project een hoger dan licht positief rendement genereert, leidt dit tot een hogere score op het beoordelingscriterium omvang financieel rendement. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar het financieel rendement, maar wordt ook rekening gehouden met het risicoprofiel van het project. Daarnaast leidt een hogere eigen bijdrage van de private partij aan het project tot een hogere score op dit beoordelingscriterium.

Het innovatieve karakter van een project kan betrekking hebben op toepassing van een innovatieve techniek, maar ook op een innovatieve aanpak van een -complex- project. Tot slot levert het zichtbaar maken van de bijdrage van het duurzame bedrijf punten op, evenals de opschaalbaarheid van de techniek.

Tot slot: om een goede score te kunnen geven dienen voor een aantal criteria minimum en maximum grenzen te worden bepaald. Ter illustratie hierbij denkbare grenzen voor het criterium hoogte financieel rendement project: indien het financieel rendement van een project ongeveer 0% is, wordt een score van 0 punten behaald. Bij een financieel rendement van 15% wordt een score van 15 punten gehaald.

#### 2.4.2 Selectie van projecten: te hanteren randvoorwaarden

Randvoorwaarden zijn minimum eisen waar een project aan dient te voldoen. Als niet aan de randvoorwaarden wordt voldaan, is een financiële bijdrage van het DeB uitgesloten. De volgende randvoorwaarden worden gehanteerd:

1. De bijdrage van het DeB is nodig om het project te realiseren;
2. Het project draagt in voldoende mate bij aan CO<sub>2</sub> reductie in Haarlemmermeer;
3. Het project kent een gezonde business case en heeft een voor de gemeente aanvaardbaar risico/rendementsprofiel;
4. Het project draagt bij aan de continuïteit van het DeB; en

5. De initiatiefnemer is een integere partij.

Ad 1) De bijdrage van het DeB leidt ertoe dat projecten tot stand komen die de markt anders niet zou realiseren of veel minder snel zou realiseren. Het DeB wil de energietransitie versnellen en doet dit juist door projecten te steunen die anders niet of pas veel later in de tijd tot stand komen. Projecten die zonder bijdrage van het DeB uit zichzelf bijvoorbeeld nu al voldoende rendabel (voldoende aantrekkelijk risico/rendementsprofiel) zijn komen niet voor financiële steun in aanmerking.

Ad 2) het DeB wil zijn middelen efficiënt inzetten en doet dit door projecten te steunen die voldoende bijdragen aan CO<sub>2</sub> reductie in Haarlemmermeer (fysieke actie vindt plaats in Haarlemmermeer). De bijdrage aan de CO<sub>2</sub> reductie wordt gemeten door de totale CO<sub>2</sub> reductie over de levensduur van het project te relateren aan het geïnvesteerde kapitaal (of de inspanning) van het DeB.

Het project draagt in voldoende mate bij als wordt voldaan aan een minimumnorm. Deze norm dient nader te worden bepaald, mede op basis van denkbare projecten in de gemeente Haarlemmermeer.

Ad 3) Er is sprake van een gezonde business case met voldoende rendement gegeven de risico's. De kwaliteit van het project is zodanig dat er -met hulp van het DeB- een "gezond" project ontstaat. Dat wil zeggen een project dat een positief rendement genereert en dat er geen onevenredig grote risico's zijn die de continuïteit van het project bedreigen. Hierbij wordt vooral gekeken naar de business case van een project, met aandacht voor een toets op de volgende onderwerpen:

- a. Juistheid van berekeningen;
- b. Realiteitsgehalte van aannames;
- c. Risicoanalyse en voldoende risicomanagement;
- d. Een realistische financieringsstructuur met voldoende solvabiliteit;
- e. Kwaliteit en commitment van het (project-) management

Bij een aanvaardbaar risico/rendementsprofiel is het uitgangspunt van marktconforme risicowaardering leidend. Ofwel, het project genereert voldoende rendement ter compensatie van de gelopen risico's. De bijdrage aan de energietransitie (CO<sub>2</sub> reductie) kan wel een reden zijn om genoeg te nemen met een lager dan marktconform financieel rendement. Het DeB steunt echter geen blijvend verliesgevende projecten. Het minimum financieel rendement is daarmee licht positief, het maximale rendement marktconform.

Ad 4) het project draagt bij aan de continuïteit van het DeB. Om geen onnodige financiële risico's te lopen is risicospreiding door middel van een gedifferentieerde projectportfolio belangrijk voor het DeB. Voldoende risicodiversificatie wordt geborgd doordat:

- > Het DeB maximaal 20% van de beschikbare middelen in 1 project investeert;
- > Het DeB investeringen spreidt over verschillende deelsectoren binnen de markt voor duurzame energie;
- > De te ondersteunen projecten verschillende initiatiefnemers kennen;
- > Het DeB financieringen verstrekt met een verschillend risicoprofiel (leningen, eigen vermogen, garanties); en
- > Het duurzame bedrijf een minderheidsaandeel (maximaal 49,9%) van de financiering voor zijn rekening neemt en borgt dat de initiatiefnemer van een project ook genoeg risicodragend participeert om een prikkel te hebben het project tot een succes te maken.

Ad 5) bij dit criterium wordt aangesloten bij de uitsluitingsgronden die zijn opgenomen in de uniforme eigen verklaring aanbestedingen van de Rijksoverheid.

De uniforme eigen verklaring aanbestedingen bevat uitsluitingsgronden die het DeB ook uitstekend kan toepassen. Onder de uitsluitingsgronden vallen onder meer deelname aan een criminele

organisatie, omkoping, fraude en witwassen van geld. Daarnaast worden uitsluitingsgronden toegepast die betrekking hebben op de financiële staat van de initiatiefnemer. Hij verkeert niet in staat van faillissement of liquidatie en er is geen procedure van surseance van betaling. De initiatiefnemer heeft sociale verzekeringspremies en belastingen betaald.

### 2.4.3 Beoordelingsprocedure van projectvoorstellen uit markt

Uitgangspunt voor de vormgeving van de beoordelingsprocedure<sup>1</sup> is zorgvuldigheid, zonder daarbij onnodige administratieve barrières en verplichtingen aan initiatiefnemers op te leggen. Een open houding past bij het DeB en daarbij horen kennismakingsgesprekken, waarbij –informeel- de mogelijkheden van een bijdrage van het DeB aan de orde komt.

Als een kennismakingsgesprek een initiatiefnemer aanleiding geeft om een voorstel in te dienen ziet de formele beoordelingsprocedure er op hoofdlijnen als volgt uit:

1. Initiatiefnemer van project dient een voorstel in (op basis van opgesteld format door DeB);
2. Gesprek initiatiefnemer en DeB;
3. Stellen van vragen aan initiatiefnemer (indien relevant);
4. Beantwoording van vragen door initiatiefnemer;
5. Beoordeling voorstel door DeB; en
6. Terugkoppeling van beoordeling aan initiatiefnemer.

Het voorstel van een initiatiefnemer dient aan te tonen dat aan de randvoorwaarden van het DeB wordt voldaan en bevat informatie op basis waarvan een score aan de beoordelingscriteria wordt toegekend. Een initiatiefnemer dient gebruik te maken van een door het DeB opgesteld format. In dit format worden enkele eisen gesteld aan de kwaliteit van de onderbouwing van de voorstellen en de wijze van berekenen van effecten (bijvoorbeeld de berekening van het CO<sub>2</sub> reductie effect van een project).

Het format laat zoveel mogelijk open, er wordt ruimte gelaten aan de initiatiefnemer om zelf te beargumenteren waarom een voorstel voldoet aan de randvoorwaarden. Wel wordt duidelijk gecommuniceerd met de initiatiefnemer wat de randvoorwaarden zijn en wat de aandachtspunten zijn bij de toetsing van voorstellen. Het is dus op voorhand duidelijk voor de initiatiefnemer hoe het DeB toetst.

## 2.5 Acquisitie projecten

Een succesvolle uitvoering van de activiteiten van het DeB vraagt om personeel met bedrijfservaring en expertise op het gebied van financiering van duurzame projecten. Het vinden van een "key figure" uit het bedrijfsleven die het DeB een gouden start geven is daarom van cruciaal belang. Het DeB zoekt een ondernemende directeur die de markt met kennis, middelen en enthousiasme in beweging kan krijgen. Waar nodig laat de directeur zich ondersteunen met extern advies op specialistische vraagstukken. Zonder duidelijke redenen om van dit advies af te wijken wordt het advies door de directeur overgenomen. De directeur verdient een marktconform salaris, zonder sterke prikkels in de vorm van een hoge bonus.

Het DeB is mede afhankelijk van de mate waarin initiatieven bij het DeB aankloppen. Dit komt voort uit het principe dat dit DeB vooral 'mogelijk wil maken' in plaats van 'zelf te ontwikkelen'. Het is dan

<sup>1</sup> In paragraaf 3.2 is het proces van projectselectie tot exit uit projecten weergegeven. De beoordelingsprocedure maakt hier onderdeel van uit (stap 2, 3, 4).

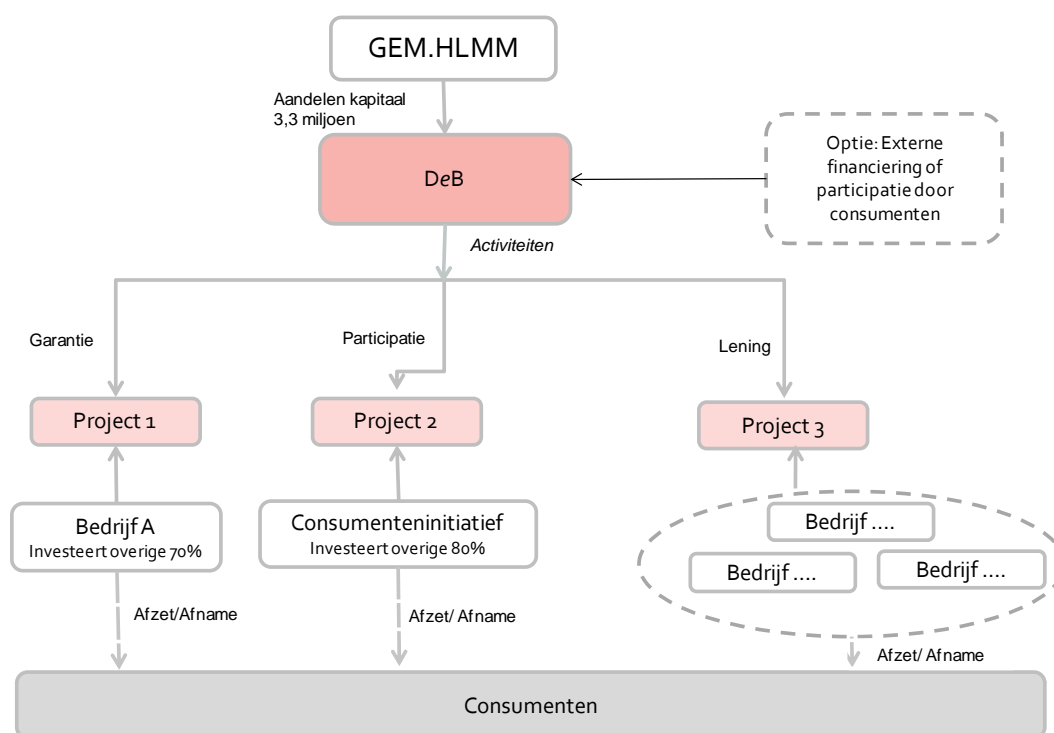
ook noodzakelijk dat ondernemers het DeB weten te vinden wanneer ze tegen een knelpunt aanlopen waarin het DeB van betekenis kan zijn. Dit is op te lossen met goede marketing en herkenbaarheid.

Om maximaal ondernemend denken in te brengen in het DeB wordt een persoon van aanzien geworven om leiding te geven aan het DeB. In paragraaf 5.2 wordt hier verder op ingegaan.

## 3. Organisatiestructuur

### 3.1 Een onafhankelijke organisatie

Het DeB richt zich op het mogelijk maken van projecten op het gebied van duurzame energie. Het is een *bedrijf*, slagvaardig en flexibel, los van de reguliere ambtelijke organisatie. Het bedrijf heeft beschikking tot financieel instrumentarium, zoals hiervoor beschreven in hoofdstuk 2. Organisatorisch kan dat als volgt worden weergegeven:



Hierboven is duidelijk weergegeven dat de gemeente Haarlemmermeer in eerste instantie enig aandeelhouder is. Het is denkbaar (maar in dit ondernemingsplan op hoofdlijnen nog niet uitgewerkt) dat extra financiering aangetrokken wordt als blijkt dat het DeB voldoende renderende projecten kan ondersteunen en dat het DeB zichzelf winstgevend in stand kan houden. Dan wordt additionele financiering door bijvoorbeeld een bank aantrekkelijk, maar kan ook overwogen worden om bewoners van de gemeente te laten participeren in het DeB, als mede aandeelhouder, of certificaathouder. Versnelling door het aantrekken van extra investeringen in duurzaamheid door bedrijven gebeurt met name op projectniveau, om de onafhankelijkheid van het DeB zoveel mogelijk te borgen.

Ondernemers –of eventueel een groep consumenten- starten zelf hun initiatief en stoppen daar ook eigen kapitaal in. Het DeB kan het project haalbaar maken, helpen versnellen, of opschalen door bijvoorbeeld een ‘zachte lening’ of eigen vermogen te verstrekken. Consumenten zijn de afnemers van de diensten van de bedrijven en achterliggende ondernemers.

De organisatievorm is eenvoudig, het DeB is een zelfstandig bedrijf dat in eigendom is van de gemeente. Daarmee is het een onafhankelijk orgaan, dat enkel duurzame belangen van de gemeente Haarlemmermeer nastreeft. Gewapend met financieel instrumentarium kan het projecten en producten realiseren op die manier die ondernemers vragen.

### 3.2 Een privaat rechtspersoon

De keuze voor een aparte rechtspersoon voor het DeB helpt gemeente Haarlemmermeer haar doelstelling te behalen. Door de initiatieven van de gemeente onder te brengen in een aparte rechtspersoon wordt focus aangebracht. Bovendien wordt de kennisopbouw geconcentreerd, hetgeen het makkelijker maakt ervaringen ook weer toe te passen in de praktijk. Ten slotte is een rechtspersoon in staat om te werken aan een helder profiel.

Er kan worden gekozen voor een publiek of privaat rechtspersoon. Bij een publiek rechtspersoon kan worden gedacht aan een gemeenschappelijke regeling. Een private rechtspersoon (BV, NV, stichting) ondersteunt het DeB bij de rol die zij wil vervullen. De filosofie van het DeB in de Haarlemmermeer is namelijk om met en tussen de markt te opereren en hier een initiërende, faciliterende en financierende rol te spelen. Een dergelijke rol past minder bij een publiekrechtelijke rechtspersoon waar taken altijd gestoeld moeten zijn op wettelijke voorschriften (legaliteitsbeginsel).

Er wordt gekozen voor een privaat rechtspersoon, in de vorm van een BV. In een BV is het kapitaal van een besloten vennootschap verdeeld in aandelen, in bezit van de aandeelhouders. De aandelen zijn niet vrij overdraagbaar. De hoogste macht ligt bij de algemene vergadering van aandeelhouders. De Raad van Bestuur geeft dagelijkse leiding.

De belangrijkste kenmerken van een BV:

- > Aansprakelijkheid gemeente: de aansprakelijkheid voor eventuele schulden ligt niet bij de gemeente Haarlemmermeer, maar wordt beperkt tot de BV;
- > Aansprakelijkheid bestuurders: met een BV zijn bestuurders niet persoonlijk aansprakelijk voor aangegane schulden van het bedrijf. Toch zijn bestuurders aansprakelijk indien zij zware contracten zijn aangegaan waarvan zij weten dat de BV hier niet aan kan voldoen, of andere vormen van onbehoorlijk bestuur;
- > Wettelijke verplichtingen: de oprichting van een private rechtspersoon voorkomt dat de activiteiten van het DeB volledig onderworpen zijn aan publiek recht. Tegelijkertijd kan en wil de gemeente geen misbruik mag maken van privaatrechtelijke bevoegdheden om publiekrechtelijke doelen te dienen. Het feit dat gekozen wordt voor een BV betekent ook niet dat alle regelgeving waar gemeenten zich aan moeten houden zonder meer niet meer van toepassing is. Zo zullen de regels rond staatssteun gewoon van toepassing zijn en kunnen –afhankelijk van de wijze waarop middelen worden ingezet– ook aanbestedingsregels van toepassing zijn;
- > Relatie gemeente en BV: de keuze voor een BV impliceert afstand tussen de gemeente en de dagelijkse gang van zaken en zeggenschap van het bestuur. Dit vergemakkelijkt samenwerking met private financiers. De keuze voor een BV maakt het voor financiers mogelijk om te participeren in het DeB;
- > Winstbestemming: de winst kan zowel in het DeB worden geherinvesteerd als uitgekeerd worden aan de aandeelhouders. Daarmee zijn winsten ook in te zetten voor andere publieke taken van de gemeente.

### 3.3 Sturing

Zoals zichtbaar in de organisatiestructuur, zijn er verschillende niveaus waar sturing plaatsvindt en de gemeente als aandeelhouder van het DeB grip moet en wil houden op de activiteiten van het DeB.

De te onderscheiden niveaus zijn:

- > Gemeente als aandeelhouder in het DeB.
- > DeB in relatie tot bedrijven die ondersteund worden.

#### Gemeente – DeB

De gemeente is 100% eigenaar van DeB en heeft daarom invloed op grote besluiten die door de directeur van het DeB genomen moeten worden. Echter, om het DeB slagvaardigheid en flexibiliteit te gunnen, dient de directeur voldoende mandaat te krijgen om zelfstandig operationele beslissingen te kunnen nemen. De directeur legt aanzienlijke investeringen en uitgaven voor aan de aandeelhouder en legt periodiek verantwoording af aan de aandeelhouder, bijvoorbeeld aan de wethouder Financiën. Die treedt in die situatie op als gedelegeerd aandeelhouder van de gemeente, en is verantwoordelijk voor het monitoren van de directeur van het DeB. Dit kan bijvoorbeeld middels regelmatig overleg tussen de wethouder en de directeur, aangevuld door jaarlijkse formele verslaggeving aan het college. De beslissingsbevoegdheid van de directeur wordt statutair vastgelegd, net als de rechten en plichten van zowel het DeB als de gemeente. Om de gemeente zekerheid te bieden in de toekomstbestendigheid en stabiliteit van deze statuten kan tevens worden vastgelegd dat deze rechten en plichten alleen via een collegebesluit gewijzigd kunnen worden. Een andere zekerheidsclausule die kan worden ingebouwd is het opnemen van een intensievere informatieplicht, of het voorleggen van besluiten, bij bijzondere gebeurtenissen; denk hierbij aan het uitstappen uit projecten of aan een wisseling van de directeur.

#### DeB – Ondernemingen

Ook tussen het DeB en de projecten of ondernemingen die het ondersteunt moet een sturingsmechanisme worden ingebouwd; het DeB gaat immers een flink aantal nieuwe relaties aan – die dienen nauwgezet gemonitord en beheerd te worden. Dit mechanisme zal sterk afhangen van het type ondersteuning dat het DeB biedt.

#### Financiële steun

Wanneer het DeB een onderneming steunt met eigen vermogen, heeft het DeB als aandeelhouder recht op informatie en invloed op besluitvorming op aandeelhoudersvergaderingen van de ondersteunde onderneming. Het DeB zal daarom enkel aandelen met stemrecht kopen, of zelfs om een vetorecht op bepaalde ontwikkelingen te claimen. Daarbij zal het DeB sturen op invloed op zaken die belangrijk zijn voor het realiseren van publieke doelstellingen, zoals CO<sub>2</sub> emissiereductie, vestigingslocatie, zichtbaarheid en aansluiting bij de wensen van de bewoners van Haarlemmermeer. Het DeB kan in de aandeelhoudersovereenkomst laten vastleggen dat het op dit soort vragen een doorslaggevende invloed heeft. Daarnaast zou de directeur van het DeB in voorkomende gevallen een positie in de raad van commissarissen van de ondersteunde onderneming kunnen innemen, of op gezette tijden contact met de directie van de onderneming houden.

Ook wanneer het DeB een lening verstrekt kan het een plaats in het bestuur van de onderneming vragen. Dit kan een formele positie zijn bij een bedrijf dat ondersteund wordt door het DeB (Raad van Bestuur of Raad van Commissarissen) of een informele rol (Raad van Advies). Omdat een lening een veiligere belegging is dan aandelenvermogen, heeft de leningverstrekker vaak minder inspraak in de bedrijfsvoering dan een aandeelhouder; dit vergt dus enige terughoudendheid van het DeB. Het DeB



heeft uiteraard recht op jaarlijkse verslaggeving in de vorm van de jaarstukken (jaarrekeningen, strategische plannen e.d.) maar zijn rol is reactief in plaats van actief.

Het DeB kan daarnaast vastleggen dat het bepaalde rechten verkrijgt wanneer de ondernemer zijn betalingsverplichtingen niet kan voldoen. Dat kan zijn in de vorm van een onderpand, maar ook door het recht op vervanging van de directie<sup>2</sup>. Bovenal is het van belang om als DeB een goede relatie op te bouwen met de ondernemer door regelmatig contact te houden. Op die manier blijft voldoende zicht op de ontwikkelingen van de onderneming.

In essentie is het DeB nooit enig financier of enig aandeelhouder in een project. Grip op de onderneming krijgt daarmee ook invulling vanuit andere financiers (waarschijnlijk veelal banken) voor wie financiering van projecten dagelijkse praktijk is.

"Leverage" van de middelen van de gemeente, ofwel het vermeerderen van de EURO 3,3 mln. van de gemeente vindt plaats op projectniveau, doordat door de investeringen en financieringen van het DeB extra kapitaal of extra financiering op projectniveau beschikbaar komt.

#### **Label DeB**

In geval van ondersteuning in de vorm van het DeB label staat de reputatie van het DeB op het spel. Het DeB kan daarom vastleggen dat het recht heeft op een periodieke check op de kwaliteit van producten en diensten van de door het DeB ondersteunde onderneming uitvoert om te controleren of deze nog van 'DeB waardige kwaliteit' zijn. Zo niet dan is de onderneming ofwel verplicht zijn producten te verbeteren, of het DeB label wordt ingetrokken.

#### **Mechanismen en het proces**

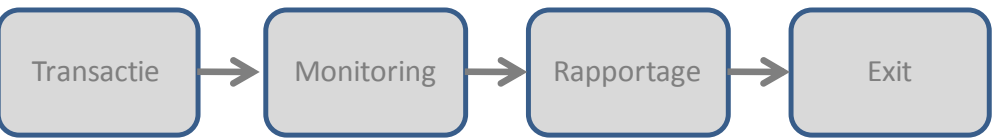
De verschillende mechanismen kunnen elk op andere momenten in het proces van projectselectie tot exit uit projecten worden ingezet. Onderstaand overzicht geeft een beeld van de mogelijke inrichting van een dergelijk proces en de mate waarin het DeB (informatie) verplichtingen heeft ten aanzien van de gemeente. Exacte invulling van dit proces kan in een vervolgfase worden vastgesteld, onderstaand overzicht dient met name ter illustratie.

Een belangrijke stap in het te voeren proces is in ieder geval het zgn. "exit" proces, ofwel de verkoop van aandelen in een door het DeB ondersteund bedrijf of het verkopen van een lening die door het DeB gegeven is. Uitgangspunt is dat het DeB in principe bereid is om uit te stappen als de markt zelf bereid en in staat is om de activiteiten geheel voor eigen risico en rekening uit te voeren. Uitgangspunt is daarnaast dat het DeB wel een marktconforme vergoeding eist bij een dergelijke exit.

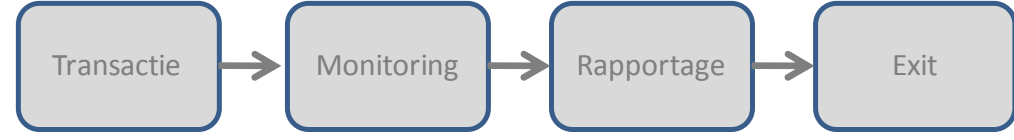
Bij het opstellen van het definitieve ondernemingsplan zullen hierover nadere afspraken gemaakt moeten worden.

---

<sup>2</sup> Dit mechanisme wordt vaak in projectfinancieringen toegepast, dit recht gaat dan naar de verstrekker van de hoofdlening. Wanneer het DeB enkel minderheidsbelangen zal innemen moet een dergelijke constructie in samenspraak met andere kapitaalverschaffers tot stand komen.



<p>De directeur onderhandelt met de initiatiefnemer over de financieringsvoorwaarden .Het expert advies over risico-rendements verhouding zijn leidend.</p> <p>In geval van bedragen &gt;x kan het college de onderhandelingsruimte beperken tot voorwaarden op basis waarvan het college haar goedkeuring heeft gegeven</p> <p>Op basis van de onderhandelingen sluit het DeB een financierings- of aandeelhouders-overeenkomst.</p>	<p>De directeur is verantwoordelijk voor monitoring van de projecten van het DeB, en heeft hiervoor zowel informeel als formeel (aandeelhoudersvergaderingen) contact met de onderneming.</p> <p>De directeur ontvangt voortgangsrapportages van projecten die gefinancierd zijn.</p> <p>Nauwgezette monitoring vormt de basis voor rapportage aan de wethouder en het college.</p>	<p>De directeur van het DeB rapporteert periodiek aan de wethouder over lopende projecten.</p> <p>De wethouder vormt het communicatie kanaal naar het college.</p> <p>In bijzondere omstandigheden (rond exits, projecten in de problemen) heeft de directeur een intensievere informatieplicht.</p>	<p>De directeur is operationeel verantwoordelijk voor de begeleiding van exits van het DeB.</p> <p>Bij de waardebeoordeling van de aandelen wordt de financieel adviseur geraadpleegd.</p> <p>Voor de exit van projecten boven de x euro aan kapitaal kan tevens overleg met wethouder/college statutair worden verplicht.</p>
---	---	--	--



<p>De directeur onderhandelt met de initiatiefnemer over de financieringsvoorwaarden .Het expert advies over risico-rendements verhouding zijn leidend.</p> <p>In geval van bedragen &gt;x kan het college de onderhandelingsruimte beperken tot voorwaarden op basis waarvan het college haar goedkeuring heeft gegeven</p> <p>Op basis van de onderhandelingen sluit het DeB een financierings- of aandeelhouders-overeenkomst.</p>	<p>De directeur is verantwoordelijk voor monitoring van de projecten van het DeB, en heeft hiervoor zowel informeel als formeel (aandeelhoudersvergaderingen) contact met de onderneming.</p> <p>De directeur ontvangt voortgangsrapportages van projecten die gefinancierd zijn.</p> <p>Nauwgezette monitoring vormt de basis voor rapportage aan de wethouder en het college.</p>	<p>De directeur van het DeB rapporteert periodiek aan de wethouder over lopende projecten.</p> <p>De wethouder vormt het communicatie kanaal naar het college.</p> <p>In bijzondere omstandigheden (rond exits, projecten in de problemen) heeft de directeur een intensievere informatieplicht.</p>	<p>De directeur is operationeel verantwoordelijk voor de begeleiding van exits van het DeB.</p> <p>Bij de waardebeoordeling van de aandelen wordt de financieel adviseur geraadpleegd.</p> <p>Voor de exit van projecten boven de x euro aan kapitaal kan tevens overleg met wethouder/college statutair worden verplicht.</p>
---	---	--	--

## 4. Analyse Sterkten & Zwakten, Kansen en Bedreigingen

In het hoofdstuk over de organisatiestructuur worden al een aantal aandachtspunten beschreven die van belang zijn wanneer de gemeente tot realisatie van het DeB overgaat. Echter, niet alleen voor de organisatiestructuur, maar ook voor het gehele ondernemingsplan kunnen een aantal sterke en zwakkere punten van het DeB worden geïdentificeerd en kansen en bedreigingen geïnventariseerd worden. Een dergelijke gestructureerde analyse van Sterkten & Zwakten, Kansen en Bedreigingen geeft de gemeente inzicht in zaken waarop geanticipeerd moet worden bij de oprichting van het DeB, zodoende komt de gemeente minder snel voor verrassingen te staan.

Zoals uit de tabel op de volgende pagina blijkt ligt één van de grootste sterktes van het DeB in het optimaal gebruik maken van ondernemerschap om op die manier invulling te geven aan de doelstelling van het mogelijk maken van projecten. Door de markt de ruimte te geven stimuleert het tevens ondernemerschap. De markt wordt uitgedaagd om haar innovatiekracht volledig in te zetten, en de realisatie van projecten en producten wordt bij die partij gelaten die dat het snelst en meest efficiënt kan: de markt.

De betrouwbare en onafhankelijke positie van de gemeente wordt met het 'mogelijk maken DeB' goed benut door enerzijds te makelen en schakelen tussen ondernemers, en betrouwbare ondernemers te ondersteunen bij de promotie van hun producten. Zwaktes en bedreigingen zijn vooral operationeel van aard en deze zijn veelal makkelijk op te vangen. Zo kan expertise bijvoorbeeld op afroepbasis worden ingekocht.

Kortom, het DeB is een slagvaardige organisatie die door het ondersteunen van de markt snel meters kan maken in de verduurzaming van Haarlemmermeer.

Tabel 1: Analyse Sterkten &amp; Zwakten, Kansen en Bedreigingen

Sterkten	Zwakten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokaal gedreven invulling van de activiteiten van het DeB door open houding.</li> <li>• Mogelijk maken van projecten die zonder steun van de gemeente niet van de grond komen lijkt goed te passen bij de natuurlijke taak van een gemeente</li> <li>• DeB biedt financieel instrumentarium op maat. Elk project wordt zo op de beste manier bediend.</li> <li>• Het DeB is helemaal onafhankelijk van individuele partijen: de gemeente als aandeelhouder van DeB bepaalt waar het wel of niet instapt en werkt daar naar toe via een transparant proces. Daarnaast is het vrij om uit projecten te stappen wanneer de steun niet meer nodig is.</li> <li>• Sturen op 'output' biedt veel ruimte aan innovatie en creativiteit van de markt. Het DeB legt daarmee innovatie neer bij de partij die dat het beste kan: de markt, daarmee onderscheidt het DeB zich van veel andere publieke initiatieven.</li> <li>• DeB stimuleert ondernemerschap optimaal door de markt zelf met ideeën te laten komen en maakt projecten mogelijk die zonder DeB niet gebeuren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het DeB is in zekere mate afhankelijk van de mate waarin de markt het DeB opzoekt.</li> <li>• Continuïteit van aanbod van projecten minder zeker.</li> <li>• verschillende taken vraagt verschillende competenties, het DeB heeft externe expertise nodig voor risico-rendementafweging.</li> <li>• Projecten waar (financiële) ondersteuning aan gegeven wordt vragen waarschijnlijk ondersteuning voor een langere periode. Marktwerking vindt plaats aan de voorkant, daarna kunnen (voorlopig) geen andere partijen aanspraak maken op de middelen.</li> <li>• Enige afstand van de operationele activiteiten (een zuivere rol als aandeelhouder of financier) geeft minder grip op ondersteunde initiatieven; iets waar de gemeente aan hecht.</li> <li>• Een onderschatting van de risico's van te steunen initiatieven kan tot verliezen leiden, hier dienen winstgevende projecten tegenover te staan.</li> </ul>
Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een breed scala aan duurzame energieprojecten in de markt die nog onvoldoende renderen. De markt stapt alleen nog niet in. Het DeB kan daar een verschil maken.</li> <li>• Ondernemers in de regio zijn enthousiast over het initiatief</li> <li>• Er is volop ruimte voor ondernemerschap en creativiteit; iets wat aansluit bij een ondernemende gemeente als Haarlemmermeer en de ondernemers die er actief zijn</li> <li>• Doordat het Rijk zich steeds verder terug trekt op het gebied van daadwerkelijk ondersteunen van DE projecten ontstaat er speelruimte voor initiatieven van decentrale overheden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afwijzingen moeten gegrond en transparant zijn om markt niet te frustreren.</li> <li>• Een 'succes verhaal' trekt meer van hetzelfde aan, dit is slecht voor de risico spreiding en innovatie doelstelling van het DeB.</li> <li>• Aantrekkende financieringsmarkt en durfkapitaal kan deel taken DeB overbodig maken</li> </ul>

## 5. Operationele Inrichting

### 5.1 Zelfstandige rechtspersoon en bedrijfsmodel

Het DeB is een onderneming met een maatschappelijk relevante opdracht. Dit houdt in dat het DeB opereert op basis van commerciële grondslagen, vanuit de overtuiging dat ondernemerschap de beste drijfveer voor volhoudbare duurzame ontwikkelingen is. De gemeente is 100% aandeelhouder van het DeB. Zo behoudt de gemeente controle op de manier waarop het DeB de gemeentelijke doelen nastreeft. De uitvoering van de activiteiten van het DeB kunnen echter op enige afstand van de gemeente staan, zodat het slagvaardigheid behoudt. Het is daarom vanzelfsprekend dat het DeB een zelfstandige rechtspersoon wordt, zij het 100% in eigendom van de gemeente. Daar hoort een eigen directeur, eigen personeel en een eigen winst en verliesrekening bij.

Het DeB kan echter alleen financieel onafhankelijk zijn als het geen (structurele) verliezen lijdt. Tegelijkertijd heeft het DeB een maatschappelijke doelstelling en stapt het alleen in, daar waar het de markt (nog) niet lukt. Investeringsprojecten die voor steun van het DeB in aanmerking komen, zullen vaak (nog) onvoldoende renderen om privaat geld uit de markt te trekken. De ondersteuning die het DeB geeft moet resulteren in het kantelpunt voor een project, waardoor het uitgevoerd kan worden.

Met financiële ondersteuning realiseert het DeB een volhoudbaar bedrijfsmodel dat inkomsten genereert. Deze inkomsten zijn waarschijnlijk bescheiden; financiering maakt een verschil als het niet te duur is, en de risico-rendementsverhouding van het eigen vermogen is lager dan de eis van commerciële investeerders.

### 5.2 Organisatie en bemensing

Het DeB is een slanke en flexibele organisatie, met korte lijnen naar de gemeente Haarlemmermeer. Het neemt enkele mensen in dienst, of huurt deze in, voor de uitvoering van projectondersteunende activiteiten. Duidelijk is dat de gemeente niet zelf de uitvoerende partij van de projecten wordt, maar afstand bewaart tot het ondernemerschap.

Om maximaal ondernemend denken in te brengen in het DeB wordt een persoon van aanzien geworven om leiding te geven aan het DeB. Deze persoon heeft bewezen ervaringen als ondernemer en aantoonbare affiniteit met duurzaamheid. Dit houdt in dat het dagelijks management van het DeB niet door een medewerker van de gemeente, maar door een extern geworven persoon ingevuld wordt. Bij grote voorkeur heeft de persoon een sterke binding met de regio.

De directeur van het DeB heeft een aantal taken, zoals:

- > Het opzetten en vormgeven van de nieuw in te richten organisatie, inclusief:
  - o Het inrichten van de fysieke en digitale werkomgeving;
  - o Het ontwikkelen van een portfolio van projecten;
  - o Het aangaan van overeenkomsten met partijen die het DeB ondersteunen bij activiteiten als het sluiten van deals, het beheren van (financiële) belangen van het DeB, administratieve activiteiten en marketing en communicatie.
- > Het borgen van de verbinding tussen het DeB en de gemeente Haarlemmermeer, met name met de clusters Ruimtelijke Ontwikkeling, Projecten en Planeconomie, Communicatie en Externe Betrekkingen en Maatschappelijke en Economische Ontwikkeling.

- > Het ontwikkelen en onderhouden van een netwerk van contacten en relaties die bij kunnen dragen aan het uitbouwen van de activiteiten van het DeB en die met name een rol kunnen spelen bij het uitvoeren van projecten die ondersteund worden door het DeB.

### **Marketing en Communicatie**

Kennis en ervaring op het gebied van marketing en communicatie wordt ingekocht. Communicatie door het DeB wordt in nauwe samenwerking met het cluster Communicatie en Externe Betrekkingen van de gemeente Haarlemmermeer vorm gegeven.

### **Beoordeling financiële ondersteuning projecten**

Voordat het DeB overeenkomsten aangaat met partijen die ondersteund worden met financiële middelen, wordt een onafhankelijke expert gevraagd om een oordeel over de haalbaarheid van het voorgestelde project. Een project zal beoordeeld worden op basis van financiële, duurzaamheids-, en maatschappelijke criteria. Exacte procedures voor het goedkeuren van ondersteuning en het afleggen van verantwoording hierover aan de aandeelhouder (de gemeente) worden in een volgende fase ontwikkeld.

### **Administratie en Secretariaat**

Het DeB begint als een compacte organisatie. Administratieve ondersteuning wordt ingekocht. Dagelijkse operationele ondersteuning en lichte administratieve werkzaamheden worden ingevuld door het secretariaat.

Secretariële activiteiten worden ingevuld door een (bij aanvang) deeltijd medewerker. Het is denkbaar dat deze functie wordt ingekocht bij de gemeente.

## **5.3 Groeimodel**

Voor het DeB als organisatie is het vooral belangrijk om een solide basis te ontwikkelen van waaruit de activiteiten vormgegeven worden. Door te beginnen met een zeer compacte organisatie die ondersteuning inkoop als die nodig is en die in samenwerking met de gemeente Haarlemmermeer maximale efficiency nastreeft worden minimale middelen besteed aan een staande organisatie en wordt steeds vooral doelgericht ondersteuning en kennis ingekocht. Die inkoop zal steeds zoveel mogelijk gekoppeld aan projectactiviteiten plaatsvinden.

Naar verwachting zal het activiteiten portfolio van het DeB de komende jaren doorgroeien, maar door het faciliterend model is de verwachting dat de kern van de organisatie compact blijft.

## 6. Financiële analyse

### 6.1 Inleiding

In dit outline ondernemingsplan zijn we in vrij algemene termen ingegaan op de activiteiten van het DeB en de wijze waarop de organisatie ingevuld wordt.

De uitgangspunten voor de begroting van het DeB zijn dat het DeB vanuit haar maatschappelijke taak inzet op "meer mogelijk maken". Dit doet het DeB op een zakelijke manier. Er worden inkomsten (dividend, rente, garantiopremie) gegenereerd met de financiële ondersteuning van projecten. Aangezien er nog onvoldoende beeld is van een mogelijk portfolio van projecten dient als belangrijk uitgangspunt aangetekend te worden dat de cijfermatige onderbouwing sterk indicatief is. Er is bescheiden ingezet op zowel kosten als opbrengsten. Om schijnzekerheid te voorkomen is niet gewerkt met geïndexeerde bedragen en er is in deze opstelling geen rekening gehouden met belastingen, afgezien van vennootschapsbelasting.

### 6.2 Uitgangspunten

In bijlage 1 is een financieel overzicht bijgevoegd. Daarin is met de volgende uitgangspunten gerekend.

#### **Personele inzet:**

- Inzet directeur: 0,5 FTE
- Inzet secretariaat: 0,5 FTE
- Marketing, administratie, advies: inkoop

#### **Overige kosten:**

- Huisvestingskosten: € 12.500 per jaar per FTE (incl. facilitaire voorzieningen, IT, beveiliging, etc. (obv onderzoek FIER fm.)

#### **Inkomsten:**

- Gemiddelde interest financiering: 6%
- Gemiddeld rendement investeringen: 8%
- Exits: 3 redelijk winstgevendende exits, 3 met alleen waardebehoud van de aandelen. Geen tegenvallers
- Rendement vermogen gemeente: rentebaten van niet belegde middelen (van de €3,3 mln.) komen ten goede aan het DeB
- Vennootschapsbelasting: 20% over de eerste € 200.000, 25% over het restant. Verlies verrekening maximaal 9 jaar.

Aangezien er zeer marginaal geïnvesteerd wordt in eigen inventaris en ander zaken is in het overzicht op hoofdlijnen geen rekening gehouden met afschrijvingen; verondersteld is dat aan de gemeente een vergoeding wordt betaald voor huisvesting en dat niet geïnvesteerd wordt.

Uitgangspunt voor de organisatie is dat het voorziene bescheiden rendement wordt uitgekeerd aan dividend aan de aandeelhouder (gemeente Haarlemmermeer, en eventueel burgers in de toekomst). Alternatief kan ervoor gekozen worden (een deel van het) dividend te herinvesteren in de activiteiten van het DeB, of om dividend uitkering door het DeB te oormerken als middelen bestemd voor duurzame energie activiteiten van de gemeente.

### 6.3 Resultaten

Het is in Bijlage 1 duidelijk te zien dat het financieel succes van het DeB sterk afhangt van de eventuele "exits" (winstgevende verkoop van aandelen) die gemaakt worden. De veronderstelling bij de conservatieve inkomstenramingen is geweest dat het DeB juist daar gevraagd wordt in te stappen waar de markt er (nog) niet klaar voor is. Dat zal zich vertalen in bescheiden rendementen.

Duidelijk is ook dat operationele resultaten marginaal positief of negatief zijn. De IRR (Internal Rate of Return, ofwel het effectieve rendement) in deze doorrekening is zo'n 5% en wordt grotendeels gedreven door drie succesvolle exits en de veronderstelling dat deelnemingen resulteren in 8% rendement en financieringen resulteren in een gemiddelde rente van 6%. Dit is wellicht ambitieus; er wordt geen rekening gehouden met projecten die mogelijk minder succesvol zijn; geen denkbeeldig scenario in een onzekere markt die juist vraagt om het DeB waar de markt te risico-avers is. De waarde van deze voorspellingen is daarmee bescheiden; we weten immers nog niet welke projecten er zullen ontstaan en hoe snel het portfolio zich ontwikkelt en welk risicoprofiel het portfolio uiteindelijk zal hebben.

### 6.4 Horizon

De projecties die in dit business plan gemaakt zijn, zijn gebaseerd op een scenario waarin na 10 jaar de meeste verplichtingen richting projecten afgerond zijn en waarbij de middelen van de gemeente grotendeels teruggevloeid zijn naar de gemeente. Vanzelfsprekend zijn de projecties hypothetisch, maar niet volledig willekeurig. De rol van het DeB ligt uiteindelijk op het vlak waar andere financiers en investeerders terughoudend zijn, bij projecten die langere ondersteuning nodig hebben en die pas op lange termijn renderen. Een logische horizon voor het DeB lijkt dan ook een termijn van ten minste 10 jaar. Daarbij dient wel aangetekend te worden dat het natuurlijk zo kan zijn dat een marktpartij zich op een bepaald moment meldt om projecten van het DeB over te nemen, of zelfs het hele portfolio over te nemen. Die situatie is echter zo onvoorspelbaar dat het speculeren erop weinig waarde heeft.

*Bij de doorontwikkeling van dit ondernemingsplan op hoofdlijnen is het van belang dat genuanceerder en meer geavanceerd naar de financiële projecties wordt gekeken. Op basis van de beperkt voorhanden zijnde informatie is dat in deze fase niet mogelijk, zonder een schijnzekerheid te creëren.*



**BIJLAGE 1: Financieel overzicht** (bedragen in '000 Euro)

Het financieel overzicht in deze bijlage is een indicatie van een mogelijk ontwikkelscenario voor het Duurzaam Bedrijf als financier en participant in activiteiten zoals die in dit ondernemingsplan zijn beschreven.

Duidelijk is dat dit een mogelijk ontwikkelscenario is. Immers: er zijn nog geen concrete projecten waarin het Duurzaam Bedrijf participeert, of die het financiert. Aangezien verondersteld wordt dat het Duurzaam Bedrijf zich richt op activiteiten van enige omvang zal veel bepaald worden door de mate waarin het Duurzaam Bedrijf op betrekkelijk korte termijn na oprichting activiteiten weet te ontwikkelen en financierings- en/of investeringsovereenkomsten weet aan te gaan.

Een mogelijk ontwikkelscenario is weergegeven in de onderstaande tabellen. Daarin wordt uitgegaan van 5 leningen en 4 deelnemingen in de komende jaren.

In het onderstaande zijn negatieve bedragen leningen en deelnemingen die aangegaan worden. Deze getallen worden gevolgd door positieve bedragen die terugbetaling van de lening weerspiegelen en de verkoop van aandelen.

**Tabel 2: Uitgifte leningen en deelnemingen (scenario)**

<b>Kasstroom leningen en terugbetaling</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Financiering 1	-500	50	50	50	50	50	50	50	50
Financiering 2	-300	30	30	30	30	30	30	30	30
Financiering 3	0	-600	100	100	100	100	100	100	0
Financiering 4	0	0	-150	15	15	15	15	15	15
Financiering 5	0	0	0	0	0	-400	100	100	100

<b>Deelnemingen en verkopen</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Deelneming 1	-500	0	0	0	0	600	0	0	0
Deelneming 2	-600	0	0	0	0	0	0	0	0
Deelneming 3		-350	0	0	0	700	0	0	0
Deelneming 4			-400	0	0	0	0	0	700

De leningen en deelnemingen die beschreven staan in bovenstaande tabellen leveren interest en dividend op. Verondersteld is dat gemiddeld 6% betaald wordt voor de financieringen en dat deelnemingen gemiddeld 8% rendement opleveren. Dit is bescheiden, maar gerechtvaardigd, aangezien het Duurzaam Bedrijf inzet op activiteiten die vanuit een maatschappelijk perspectief op duurzaamheid een extra duwtje in de rug kunnen gebruiken van een financier op investeerder (in casu Duurzaam Bedrijf) die niet het onderste uit de kan vraagt en daarmee meer mogelijk maakt.

Tegenover het bescheiden rendement staat een enigszins positieve insteek van interest en dividend: voor beiden wordt verondersteld dat deze vanaf jaar 1 uitbetaald worden. In de praktijk zou hier enige vertraging in kunnen zitten.

Interest- en renteinkomsten worden in de hiernavolgende tabel gepresenteerd.

Tabel 3: Interest en dividend (scenario)

<b>Interest inkomsten financiering</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Financiering 1	6%	30	27	24	21	18	15	12	9	6
Financiering 2	6%	18	16,2	14,4	12,6	10,8	9	7,2	5,4	3,6
Financiering 3	6%	0	36	30	24	18	12	6	0	0
Financiering 4	6%	0	0	9	8,1	7,2	6,3	5,4	4,5	3,6
Financiering 5	6%	0	0	0	0	0	24	18	12	6

<b>Interest inkomsten dividend</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Deelneming 1	8%	40	40	40	40	40	0	0	0	0
Deelneming 2	8%	48	48	48	48	48	48	0	0	0
Deelneming 3	8%	0	28	28	28	28	0	0	0	0
Deelneming 4	8%	0	0	32	32	32	32	32	32	0
Deelneming 5	8%	0	0	0	0	0	20	20	20	20

De verwerking van bovenstaande twee tabellen in een financieel overzicht leidt tot een 5% rendement voor het Duurzaam Bedrijf, zoals in het financieel overzicht op de volgende pagina inzichtelijk wordt gemaakt.

