



## Nota van B&W

Onderwerp Uitgangspunten van het concept 'Incubator Haarlemmermeer'

Portefeuillehouder J.C.W. Nederstigt, mr. A.Th.H. van Dijk  
Collegevergadering 17 juli 2012  
Inlichtingen Debby de Rijk (023 567 63 18)/ Edwin Bak (023 567 67 36)  
Registratienummer 2012.0036288

### 1. Samenvatting

#### ***Wat willen we bereiken?***

De aanwas van nieuw ondernemerschap is een speerpunt van de gemeente Haarlemmermeer. In de brief 'Startende ondernemers' van 11 juli 2012 (kenmerk 12.0449287) is aangegeven waarop de gemeente haar faciliterende rol invult als het gaat om een eventuele mismatch tussen vraag en aanbod van en voor startende ondernemers. Daarnaast heeft de gemeente haar ambities op het gebied van duurzaamheid vastgelegd in het programma Ruimte voor Duurzaamheid (kenmerk 2010.0055103, vastgesteld op 7 april 2011). Eén van deze ambities is dat duurzaamheid onderdeel wordt van de economische pijler(s) in de polder. Hierbij gaat het niet alleen om ambities in termen van CO2-reductie en energieopwekking, maar juist om het creëren van een vliegwiel voor duurzame ontwikkeling. Bij het starten van een onderneming met duurzame producten en diensten blijken ten opzichte van 'reguliere' producten andere vraagstukken aan de orde. Deze vraagstukken ontstaan door de nadruk die bij innovatieve producten en diensten ligt op het kennisintensieve aspect, de zeer snel zich opeenvolgende ontwikkelingen (in duurzaamheid), nieuwe afzetmarkten waar vaak gevestigde partijen een (ander) belang hebben, (gebrek aan) regelgeving, et cetera.

Conform ons programma Ruimte voor Duurzaamheid willen wij erop inzetten in samenwerking met belangrijke partijen in Haarlemmermeer en omgeving actief te werken aan het binnenhalen en ondersteunen van kansrijke duurzame startende ondernemers in een incubator. Onder incubator wordt verstaan *een broedplaats voor jonge startende bedrijven, waar mogelijkheden om kennis te delen en samen te werken worden vergroot. De huisvesting van startende ondernemers wordt nadrukkelijk gekoppeld aan elkaar en vaak ook aan bestaande bedrijven en/of onderwijs- of kennisinstellingen. Doordat startende ondernemers dicht bij elkaar zitten, inspireren ze elkaar en ontstaan sneller nieuwe ideeën en initiatieven. Dat wordt nog eens versterkt door de extra zichtbaarheid voor de buitenwereld.*

#### ***Wat gaan we daarvoor doen?***

Wij willen een regierol vervullen in de totstandkoming en uitvoering van een incubator, om partijen die betrokken (zouden moeten) zijn bij innovatie te verbinden. De gemeente heeft met een groot aantal partijen samengewerkt aan het meest passende concept van de incubator van Haarlemmermeer. Uiteraard kunnen duurzame startende ondernemers ook gebruik maken van de bestaande ondersteuning aan startende ondernemers die er al is,

waaronder de ondersteuning die de gemeente al biedt en op inzet als het gaat om een eventuele mismatch tussen vraag en aanbod van en voor (reguliere) startende ondernemers. De incubator is echter ingericht op de specifieke behoefte van duurzame startende ondernemers en (de ervaringen vanuit) het incubator landschap in Nederland en de metropoolregio Amsterdam. De incubator van Haarlemmermeer is meer dan een gezamenlijke fysieke werkplek. Binnen het concept wordt uiteraard gebruik gemaakt van de voorzieningen die al aanwezig zijn. De uitgangspunten van het concept zijn:

- *De incubator is een vliegwiel voor duurzame ontwikkeling en innovatie.* De incubator Haarlemmermeer kan zich door de brede aanpak richten op (het ondersteunen en verder brengen leggen van verbindingen tussen) verschillende initiatieven zonder beperkt te zijn in de scope van de oplossing. Vanuit deze gedachte kunnen slimme koppelingen gelegd worden tussen bijvoorbeeld elektrische auto's als energieopslagsystemen, gelijkstroom netwerken en duurzame energie opwekking via wind- en zonne-energie.
- *De huisvesting van duurzame startende ondernemers wordt nadrukkelijk gekoppeld aan elkaar en aan bestaande bedrijven die zich inzetten op het gebied en/of onderwijs- of kennisinstututen.*
- *De incubator geeft toegang tot coaching en advies op maat, netwerken, kennis en expertise, klanten en investeerders en toepassingsmogelijkheden bij bedrijven en instellingen en/of op locatie.*
- *De incubator van Haarlemmermeer is onderscheidend:*
  - De incubator is een gezamenlijk initiatief van partijen, in organisatie én uitvoering. De broedplaats en proeftuin die de incubator van Haarlemmermeer biedt krijgt daarmee een heel onderscheidende dynamiek.
  - De incubator onderscheidt zich ook door zijn bijzondere locatie: bereikbaarheid en (nabijheid van) duurzame innovatieve voorzieningen staan centraal. De gemeente Haarlemmermeer is hiermee ook letterlijk een proeftuin verworden.. In - *De incubator heeft een lokale en nationale oriëntatie en uitstraling*

De uitgangspunten van het concept zijn uitgewerkt in ontwerpprincipes voor 1) Huisvesting, 2) Ondersteuning, en 3) het Organisatie en financieel model.

Conform het eerder vastgestelde uitvoeringsprogramma Ruimte voor Duurzaamheid richten wij binnenkort ook een forum voor duurzame ontwikkeling of innovatieraad in, inclusief expertgroep en digitale community (portal). In deze innovatieraad werken CEO's van experts in duurzaamheid aan een gemeenschappelijke agenda, waarin ook de regionale samenwerking is geborgd. Wij willen gebruik maken van de natuurlijke kracht van de polder en de dynamiek die er is borgen in een publiek-private samenwerking. Wij willen ons graag inzetten om in de diversiteit aan initiatieven die er in Haarlemmermeer zijn<sup>1</sup> een stevig fundament voor duurzame innovatie in Haarlemmermeer te creëren dat als bodem dient voor de ontwikkeling van de speerpunten kennis, innovatie en duurzaamheid. Wij willen onze partners in duurzaamheid hierin een goede plek geven en gezamenlijk op zoek gaan en samenhang brengen in de diverse initiatieven. Zodoende ontstaat meer inzicht in wat er

---

<sup>1</sup> Op dit moment wordt hard gewerkt door een divers aantal partijen aan een divers aantal initiatieven. Vanuit het programma Ruimte voor Duurzaamheid gaat het dan om opgroeien met duurzaamheid (zon-pv op scholen), Winst uit je Woning, het groenste idee van Haarlemmermeer, pilot e-laadpalen, Duurzaam Bedrijf, Incubator Haarlemmermeer, et cetera. Maar juist ook het bedrijfsleven en bewoners van Haarlemmermeer zetten flinke stappen. Schiphol Group werkt aan het Schiphol Climate Initiative en doet onderzoek naar Better Airport Regions, Delta Development Group organiseert voor een klas van KSH een masterclass met de architect van Park 20|20, William McDonough en reikt de eerste KidZ SHARE Award uit, de buurtburgemeester van Nudge organiseert samen met andere Haarlemmeerders zogenaamde Duurzaamheidscafés om (buurt-)bewoners te enthousiasmeren duurzame maatregelen te nemen, hotels sluiten zich aan bij 'de groene loper', Dura Vermeer Divisie Infra BV experimenteert met Shell met zwavelbetonwegen, et cetera. Bij veel van de initiatieven die zijn gestart – vanuit de markt, universiteiten, maatschappelijke organisaties en overheid, wordt onderling samengewerkt.

allemaal in Haarlemmermeer en omgeving gebeurt en kan worden ingesprongen op laatste ontwikkelingen in duurzaamheid en initiatieven die in dit kader zijn en worden gestart. Ook de kennis van onze partners wordt zo optimaal benut. Door en voor bedrijfsleven, universiteiten, maatschappelijke organisaties en overheden. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de functie die verschillende initiatieven – vanuit de gemeente, in de markt – hebben in het proces van duurzame ontwikkeling en innovatie. De innovatieraad maakt dit proces beheersbaar en borgt de continuïteit. Ook de incubator Haarlemmermeer speelt een rol in dit proces; het is het voorportaal voor duurzame initiatieven. Het Duurzaam Bedrijf kan met name ook hier terecht voor interessante businesscases van ondernemers. Direct na het zomerreces wordt een voorstel ter besluitvorming in het college ingebracht dat hieraan uitvoering geeft.

***Wat mag het kosten?***

Het concept van de incubator van Haarlemmermeer is uitgewerkt in verschillende ontwerpprincipes. Het is een groeimodel, gebaseerd op maatstaven van wat haalbaar zou moeten zijn op basis van kennis van de spelers in de markt en ervaringen met vergelijkbare concepten. Het gaat dan om haalbare doelstellingen voor acquisitie en ondersteuning van duurzame startende ondernemers en rond vestiging van duurzame (startende) ondernemers in de fysieke uitvalbasis van de incubator. Dit is vertaald naar flexibel af te nemen ruimte, beoogde bezettingsgraad van de werkruimte en lunch-, conferentie- en demonstratieruimte, alsook de huur en verhuurprijzen.

Op basis van voorliggend voorstel voor invulling van de incubator van Haarlemmermeer is door partijen de intentie uitgesproken voor een uitvoeringsfase van drie jaar (2012–2014), waarvoor bijbehorende middelen worden gereserveerd. Na één jaar besluiten partijen op basis van een geactualiseerd businessplan over de doorstart van de incubator.

In totaal investeren partijen voor uitvoering van het concept van de incubator van Haarlemmermeer in zijn totaliteit de komende drie jaar € 327.500. Dit is als volgt opgebouwd:

- Er is een bijdrage gevraagd en inmiddels toegekend vanuit het Innovatiefonds van Rabobank Regio Schiphol van € 120.000,-. Deze bijdrage is inclusief een zogenaamde Founding Fathers bijdrage (zie verder) voor drie jaar van € 7.500 per jaar;
- De gemeente Haarlemmermeer levert in 2012 een bijdrage van € 72.500,-. Deze bijdrage bestaat uit de dekking voor procesmanagement ten behoeve van de incubator en is inclusief een Founding Fathers bijdrage voor drie jaar van € 7.500 per jaar. Hiervoor wordt conform artikel 4:23 van de Algemene wet bestuursrecht een eenmalige subsidie verstrekt voor de periode van maximaal vier jaar. Dekking is aanwezig in Programma 9 Ruimtelijke ontwikkelingen en duurzaamheid, product 720 Milieubeleid;
- Overige partijen (6) betalen in zijn totaliteit de komende drie jaar € 135.000. Deze bijdrage bestaat uit een Founding Fathers bijdrage van € 7.500 per partij per jaar.
- Vanuit de Incubator Haarlemmermeer is € 22.500 gereserveerd door Founding Fathers als bijdrage voor de Innovatieraad.

Alle partijen dragen daarnaast in capaciteit, organisatie en communicatie bij aan de incubator van Haarlemmermeer om de uitvoering van het concept mogelijk te maken (zie bijlage 1 voor de 'Founding Fathers Agreement Incubator Haarlemmermeer').

### ***Wie is daarvoor verantwoordelijk?***

Vanuit zijn kaderstellende rol heeft de gemeenteraad eerder het programma Ruimte voor duurzaamheid vastgesteld. Hierin is de oprichting van de incubator Haarlemmermeer opgenomen en zijn bijbehorende middelen gereserveerd.

De wethouder duurzaamheid ca. is namens het college verantwoordelijk voor de uitvoering van het programma Ruimte voor Duurzaamheid en daarmee ook voor de uitvoering van het concept van de incubator van Haarlemmermeer. Gezien de reikwijdte van het programma zijn ook andere portefeuillehouders betrokken bij de uitvoering van het programma. Wat betreft de uitvoering van het concept van de incubator van Haarlemmermeer is de wethouder Economische Zaken ca. betrokken.

Tenslotte zijn de partijen betrokken die hebben samen gewerkt aan de totstandkoming van het concept van de incubator van Haarlemmermeer, namelijk: Park20/20, Dura Vermeer Divisie Infra BV, Rabobank Regio Schiphol, Schiphol Group, Smithuijsen, Winters & De Vries en Stichting Urgenda<sup>2</sup>. Deze partijen zullen straks ook zitting nemen in het bestuur van de stichting die voor de incubator van Haarlemmermeer wordt opgericht.

### ***Wanneer en hoe zal de raad over de voortgang worden geïnformeerd?***

De gemeenteraad wordt geïnformeerd door middel van de voortgangsrapportage/ monitor Ruimte voor Duurzaamheid die jaarlijks wordt voorgelegd aan de gemeenteraad.

## **2. Voorstel**

Op grond van het voorgaande besluit het college:

1. in te stemmen met de uitgangspunten van het concept 'incubator Haarlemmermeer';
2. ermee in te stemmen dat de wethouder duurzaamheid ca. zitting neemt in het bestuur van de door een van de andere Founding Fathers op te richten stichting.
3. deze nota ter informatie te zenden aan de raad.

## **3. Uitwerking**

### ***Wat willen we bereiken?***

#### **3.1 Ruimte voor Duurzaamheid**

De aanwas van nieuw ondernemerschap is een speerpunt van de gemeente Haarlemmermeer. In de brief 'Startende ondernemers' van 11 juli 2012 (kenmerk 12.0449287) is aangegeven waarop de gemeente haar faciliterende rol invult als het gaat om een eventuele mismatch tussen vraag en aanbod van en voor startende ondernemers. Daarnaast heeft de gemeente haar ambities op het gebied van duurzaamheid vastgelegd in het programma Ruimte voor Duurzaamheid (kenmerk 2010.0055103, vastgesteld op 7 april 2011). Eén van deze ambities is dat duurzaamheid onderdeel wordt van de economische pijler(s) in de polder. Hierbij gaat het niet alleen om ambities in termen van CO2-reductie en energieopwekking, maar juist om het creëren van een vliegwiel voor duurzame ontwikkeling. Bij het starten van een onderneming met duurzame producten en diensten blijken ten opzichte van 'reguliere' producten ook andere vraagstukken aan de orde. Het gaat hierbij om een groot aantal complexe vraagstukken die belemmerend (kunnen) werken. Deze vraagstukken ontstaan door de nadruk die bij innovatieve producten en diensten ligt op het

---

<sup>2</sup> Naast genoemde partijen zijn gesprekken met een partij die is gespecialiseerd in advies op fiscaal en boekhoudkundig gebied in de afrondende fase. Naar verwachting sluit ook deze partij aan als zogenaamde *Founding Father*.

kennisintensieve aspect, de zeer snel zich opeenvolgende ontwikkelingen (in duurzaamheid), nieuwe afzetmarkten waar vaak gevestigde partijen een (ander) belang hebben, (gebrek aan) regelgeving, et cetera. Dit werpt een ander licht op vraagstukken rondom businessplanning, technologieontwikkeling, productbescherming, strategieontwikkeling, huisvesting, opzetten van een organisatie en aantrekken van personeel, juridische en fiscale vraagstukken, sales- en marketing-vraagstukken, het aantrekken van (risico)financiering en/ of onderhandelingen en contractvorming met eventuele partners, financiers en/ of klanten. Hiermee is vaak niet eerder ervaring opgedaan. Conform ons programma Ruimte voor Duurzaamheid willen wij erop inzetten in samenwerking met belangrijke partijen in Haarlemmermeer en omgeving actief te werken aan het binnenhalen en ondersteunen van kansrijke duurzame startende ondernemers in een incubator. Onder incubator wordt verstaan *een broedplaats voor jonge startende bedrijven, waar mogelijkheden om kennis te delen en samen te werken worden vergroot. De huisvesting van startende ondernemers wordt nadrukkelijk gekoppeld aan elkaar en vaak ook aan bestaande bedrijven en/of onderwijs- of kennisinstututen. Doordat startende ondernemers dicht bij elkaar zitten, inspireren ze elkaar en ontstaan sneller nieuwe ideeën en initiatieven. Dat wordt nog eens versterkt door de extra zichtbaarheid voor de buitenwereld.*

### ***Wat gaan we daarvoor doen?***

#### **3.2 Samenwerking in beleid en uitvoering**

Wij willen een regierol vervullen in de totstandkoming en uitvoering van een incubator, om partijen die betrokken (zouden moeten) zijn bij innovatie te verbinden. De gemeente heeft met een groot aantal partijen samengewerkt aan het meest passende concept van de incubator van Haarlemmermeer. Brede dekking van kennis is nodig om startende ondernemers te kunnen ondersteunen.

Hiervoor is eerst in beeld gebracht welke ondersteuning reeds aanwezig is voor startende ondernemers (ook gebruik makend van het behoeftenonderzoek dat is uitgevoerd voor het startersbeleid van de gemeente), alsook het incubator landschap.

Het incubatorlandschap en de ondersteuning aan startende ondernemers en het incubatorlandschap op nationaal niveau, het niveau van de metropoolregio Amsterdam (MRA) en lokaal niveau is opgenomen in bijlage 2.

Op basis hiervan en afgestemd op de behoeften van duurzame startende ondernemers, is de nadere invulling van de incubator bepaald. Zodanig dat deze past binnen Haarlemmermeer en omgeving.

De partijen die met de gemeente gezamenlijk hebben gewerkt aan de invulling van de incubator van Haarlemmermeer hebben de gemeente eerder laten weten actief hun bijdrage hieraan te willen leveren, te weten Park20/20, Dura Vermeer Divisie Infra BV, Rabobank Regio Schiphol en Schiphol Group. Hierbij hebben zich later Smithuijsen, Winters & De Vries en Stichting Urgenda aangesloten<sup>3</sup>. Deze partijen hebben niet alleen hun bijdrage geleverd aan het concept van de incubator van Haarlemmermeer dat nu voorligt, maar zullen ook actief bijdragen aan de uitvoering ervan.

---

<sup>3</sup> Daarnaast zijn zoals eerder benoemd gesprekken met een partij die is gespecialiseerd in advies op fiscaal en boekhoudkundig gebied in de afrondende fase.

### 3.3 Duurzame startende ondernemers

Hoewel Haarlemmermeer zich heeft aangesloten bij en meelift op de al bestaande incubators Green Metropole en theGROUNDS die zich ook richten op duurzaamheid, mist een fysieke uitvalsbasis binnen de polder (niet 'slechts' geënt op luchtvaart). Bovendien, succesvolle acquisitie van duurzame startende ondernemers en – temeer – versnelling en schaalvergroting van duurzame initiatieven vragen om gerichte ondersteuning om duurzame startende ondernemers daadwerkelijk de proeftuin die Haarlemmermeer hiervoor biedt, te laten benutten.

Onder duurzame startende ondernemers wordt in deze notitie verstaan: startende ondernemers in de pre-commerciële fase, (pas) gestarte kleine ondernemingen die een snelle groei door maken (of dit van plan zijn)<sup>4</sup>, en nieuwe bedrijfsmodellen van bestaande bedrijven (of een combinatie daarvan) met een focus op duurzaamheid. Dit betekent dat duurzaamheid de primaire bedrijfsvoering betreft en/of ondernemers initiatieven op het gebied van duurzaamheid voorstaan die innovatief en/of schaalbaar zijn.

Duurzame startende ondernemers hebben door de aard van de activiteiten waarop zij zich richten verschillende extra behoeften ten opzichte van reguliere startende ondernemers. Het gaat hierbij om een groot aantal complexe vraagstukken die belemmerend (kunnen) werken in de uitoefening van hun kerntaken. Deze vraagstukken ontstaan door de nadruk die bij innovatieve producten en diensten ligt op het kennisintensieve aspect, de zeer snel zich opeenvolgende ontwikkelingen (in duurzaamheid), nieuwe afzetmarkten waar vaak gevestigde partijen een (ander) belang hebben, (gebrek aan) regelgeving, et cetera. Dit werpt een ander licht op vraagstukken rondom businessplanning, technologieontwikkeling, productbescherming, strategieontwikkeling, huisvesting, opzetten van een organisatie en aantrekken van personeel, juridische en fiscale vraagstukken, sales- en marketing-vraagstukken, het aantrekken van (risico)financiering en/ of onderhandelingen en contractvorming met eventuele partners, financiers en/ of klanten. Hiermee is vaak niet eerder ervaring opgedaan. Duurzame startende ondernemers hebben meer moeite met het vinden van partners omdat het een nieuw product betreft. Dit geldt ook voor financiering. Immers, banken kunnen moeilijker een inschatting maken van de risico's vanwege het ontbrekende referentiekader. Daarbij komt dat ondernemers in hun directe omgeving vaak geen collega's hebben die met dezelfde vraagstukken worstelen om hierover van gedachten te wisselen.

### 3.4 Concept Incubator Haarlemmermeer: uitgangspunten en uitwerking

De uitgangspunten van het concept van de incubator van Haarlemmermeer zijn:

#### - De incubator is een vliegwiel voor duurzame ontwikkeling en innovatie.

De incubator is een broedplaats voor startende duurzame initiatieven, waar mogelijkheden om kennis te delen en samen te werken worden gestimuleerd: tussen bedrijven onderling, maar ook tussen bedrijven, kennis- en onderwijsinstellingen en overheid. Het succes van de incubator is hiermee niet primair gekoppeld aan financieel rendement (*Profit*), maar aan maatschappelijk rendement (*People* en/of *Planet*). Het gaat immers om het scheppen van

---

<sup>4</sup> Conform de definitie zoals opgenomen in 'Actieplan startende ondernemers': niet alleen degene die zich oriënteren op het zelfstandig ondernemerschap dan wel de ondernemer die daadwerkelijk een bedrijf start (starters tot 2 jaar), maar ook bedrijven die jonger zijn dan maximaal 5 jaar en ouder dan 2 jaar. Deze groep kan gezien worden als doorstarter, veelal vanuit huis doorgroeïend naar nevenhuisvesting en eventueel aannemen van personeel.

een goed ondernemersklimaat voor duurzame (startende) ondernemers. Secundair zijn hiermee successen te behalen in termen van aantal gevestigde duurzame bedrijven, arbeidsplaatsen, CO2-reductie en energieopwekking. Dit laatste is echter geen doel op zichzelf.

Eén van de ambities van de gemeente is dat duurzaamheid onderdeel wordt van de economische pijler(s) in de polder. Deze ambitie onderschrijven partijen ook. De oprichting van de incubator van Haarlemmermeer is een eerste impuls hiertoe. De incubator Haarlemmermeer kan zich door de brede aanpak richten op (het ondersteunen en verder brengen leggen van verbindingen tussen) verschillende initiatieven zonder beperkt te zijn in de scope van de oplossing. Vanuit deze gedachte kunnen slimme koppelingen gelegd worden tussen bijvoorbeeld elektrische auto's als energieopslagsystemen, gelijkstroom netwerken en duurzame energie opwekking via wind- en zonne-energie.

**- De huisvesting van duurzame startende ondernemers wordt nadrukkelijk gekoppeld aan elkaar en aan bestaande duurzame bedrijven en/ of onderwijs- of kennisinstellingen**

Doordat duurzame (startende) ondernemers dicht bij elkaar zitten, inspireren ze elkaar en ontstaan sneller nieuwe ideeën en initiatieven. Dat wordt nog eens versterkt door de extra zichtbaarheid voor de buitenwereld. De fysieke uitvalsbasis van de incubator is niet alleen voorbehouden voor duurzame startende ondernemers. Ook 'gevestigde' duurzame ondernemers en onderwijs-, kennis en/of overheidsinstellingen die investeren of meewerken aan duurzame ontwikkeling, zijn van harte welkom. Juist om kruisbestuiving te stimuleren; tegelijkertijd dragen deze partijen bij aan het financieel model (zie verder).

**- De incubator geeft toegang tot coaching en advies op maat, netwerken, kennis en expertise, klanten en investeerders en toepassingsmogelijkheden bij bedrijven en instellingen en/of op locatie.**

De incubator Haarlemmermeer ondersteunt pro-actief en vraaggericht duurzame startende ondernemers. De incubator stimuleert en faciliteert innovatie in het bedrijfsleven, (hoger) onderwijs en kennisinstellingen en het leggen van verbindingen hiertussen. Partijen kunnen bij de incubator Haarlemmermeer terecht om innovaties uit te proberen, verder te ontwikkelen en in de markt te zetten.

De incubator maakt ook gebruik van bestaande faciliteiten van Green Metropole en theGROUNDS. Voor Green Metropole is de incubator een tweede fysieke uitvalsbasis waar extra diensten aan zijn gekoppeld. De incubator van Haarlemmermeer is nadrukkelijk meer dan een fysieke werkplek waar duurzame startende ondernemers elkaar ontmoeten. Het concept van de incubator van Haarlemmermeer is onderscheidend en concurrerend ten opzichte van bestaande concepten.

**- De incubator van Haarlemmermeer is onderscheidend:**

***De incubator is een gezamenlijk initiatief van partijen, in organisatie én uitvoering. De broedplaats en proeftuin die de incubator van Haarlemmermeer biedt krijgt daarmee een heel onderscheidende dynamiek.***

Partijen zijn immers niet alleen formeel betrokken, ze staan ook gezamenlijk voor de operationalisering en de uitvoering ervan. De partijen doen dit vanuit hun eigen betrokkenheid en ambities op het gebied van duurzaamheid. In de uitvoering is de rol van de gemeente nadrukkelijk niet gericht op ondersteuning van duurzame startende ondernemers anders dan bemiddeling. Business management is immers geen kerntaak van de overheid. Dit betekent dat duurzame startende ondernemers terecht kunnen bij toonaangevende bedrijven die koploper zijn in duurzaamheid en/of door hun expertise duurzame bedrijven

verder kunnen brengen op allerlei gebied, toegang geven tot klanten en investeerders of dit zelf zijn.

Met partijen is tegelijkertijd de aansluiting met andere koplopers in duurzaamheid, onderwijs- en kennisinstellingen sterk geborgd. Zo heeft Park20/20 stevige contacten met de grondleggers van het *cradle to cradle* concept, Bill McDonough en Michael Braungart; werken de gemeente Haarlemmermeer en Schiphol Group samen in theGROUNDS met TU Delft, Wageningen universiteit en Climate Kic,. Dura Vermeer heeft daarnaast specifieke samenwerkingsverbanden met Universiteit Twente en Wageningen Universiteit.

**- De incubator onderscheidt zich ook door zijn bijzondere locatie: bereikbaarheid en (nabijheid van) duurzame innovatieve voorzieningen staan centraal. De gemeente Haarlemmermeer is hiermee ook letterlijk een proeftuin geworden.**

De locatie biedt een inspirerende omgeving – in uitstraling en inrichting - waar ondernemers op een laagdrempelige manier met elkaar in contact kunnen komen. Hiermee gaat de propositie van de locatie expliciet verder dan het bieden van standaard faciliteiten als een complete werkplek en een draadloos netwerk. De locatie heeft uitstraling naar de buitenwereld toe, in de nabijheid zijn duurzame innovatieve initiatieven realiteit. Duurzame startende ondernemers en gevestigde bedrijven kunnen op de locatie en/ of in de nabijheid ervan hun duurzame initiatieven gemakkelijk in de praktijk brengen. In Haarlemmermeer vindt ook nog voldoende autonome en gebiedsontwikkeling plaats waar met duurzame toepassingen kan worden geëxperimenteerd.

De locatie is zo ingericht dat kruisbestuiving tussen ondernemers wordt bevorderd; de locatie zelf is zo gekozen dat aansluiting met het gebied eromheen is geborgd.

Uiteraard is de locatie goed bereikbaar per Openbaar Vervoer en (elektrische) auto.

**- Het concept van de incubator wordt vertaald naar een financieel model, met een onderscheidende prijs-kwaliteit verhouding en een gefaseerde groei.**

Partijen beogen dat na drie jaar de incubator zelfstandig opereert, waarbij geen nieuwe investeringen nodig zijn. De beoogde uitvoering van de incubator Haarlemmermeer beslaat daarmee de periode 2012 tot en met 2014. De incubator kent een gefaseerde groei, zodat risico's beheersbaar blijven.

Tegelijkertijd biedt de fysieke uitvalsbasis van de incubator van Haarlemmermeer een complete werkplek tegen een onderscheidende prijs-kwaliteit verhouding. Voor duurzame startende ondernemers ligt de prijs per m<sup>2</sup> onder het marktgemiddelde van de nabije omgeving. Werkplekken voor 'gevestigde' duurzame ondernemers zijn voor een marktconforme prijs per m<sup>2</sup> beschikbaar. De incubator hanteert hiervoor (omzet-)criteria. Binnen deze criteria kunnen duurzame startende ondernemers in de incubator voor een prijs per m<sup>2</sup> die onder het marktgemiddelde ligt, opereren. Wanneer de duurzame startende ondernemer succes heeft en groeit, betaalt de ondernemer de marktconforme prijs per m<sup>2</sup>. Indien succes achterblijft en minimale omzetcriteria niet worden gehaald, zal de ondernemer de incubator moeten verlaten. Dit ook om zoveel mogelijk effectiviteit in duurzame ontwikkeling en innovatie te borgen en niet meer wordt geïnvesteerd dan vooraf is afgesproken te riskeren (het zogenaamde *affordable loss* principe). Duurzame startende ondernemers transformeren in 'gevestigde' duurzame ondernemers bij succes, om verdere groei te faciliteren en opnieuw ruimte te bieden voor duurzame startende ondernemers ten behoeve van duurzame ontwikkeling en innovatie. Uitgangspunt is succesvolle duurzame ondernemers zoveel mogelijk een aanbod in of in de nabijheid van de fysieke uitvalsbasis van de incubator te bieden.



**- De incubator heeft een lokale en nationale oriëntatie en uitstraling**

De incubator Haarlemmermeer heeft een lokale en nationale oriëntatie, dat wil zeggen dat alles wat er gebeurt rond de incubator opschaalbaar moet zijn en ter inspiratie dient en/ of wordt toegepast op lokaal en nationaal niveau.

Dit betekent ook dat de verkenning die de gemeente Haarlemmermeer heden doet op het gebied van hoger onderwijs, met name wat betreft duurzaamheid, mogelijkheden biedt voor verdere versterking van de incubator van Haarlemmermeer. Datzelfde geldt voor de samenwerking met de School of Sustainability van Arizona State University.

Uiteraard draagt het totale concept van de incubator van Haarlemmermeer bij aan de aantrekkingskracht en uitstraling van Haarlemmermeer op het gebied van duurzaamheid. De incubator van Haarlemmermeer biedt in dit kader juist ook meerwaarde voor de omgeving, hetgeen breder bijdraagt aan de positionering en uitstraling op het gebied van duurzaamheid, duurzame ontwikkeling en innovatie van de metropoolregio Amsterdam e.a. Het spreekt voor zich dat de incubator van Haarlemmermeer ook dé plek moet zijn waar de kwartiermaker/directeur van het Duurzaam Bedrijf (DeB) moet zijn voor het vinden van de juiste projecten/ het leggen van verbindingen met partijen ten behoeve van sluitende onderliggende businesscases.

De uitgangspunten van het concept zijn uitgewerkt in ontwerpprincipes voor 1) Huisvesting, 2) Ondersteuning, en 3) het Organisatie en financieel model.

Bij huisvesting gaat het om de ontwerpprincipes voor de fysieke uitvalsbasis van de incubator Haarlemmermeer:

- De locatie is goed bereikbaar per Openbaar Vervoer en (elektrische) auto.
- De locatie biedt standaard faciliteiten als een complete werkplek en een draadloos netwerk.
- Op de locatie is een loketfunctie ingericht.
- De locatie is zo ingericht dat kruisbestuiving tussen ondernemers wordt bevorderd. Dit betekent dat de locatie conform principes van het nieuwe werken wordt ingericht als één ruimte waarin diverse werkplekken beschikbaar zijn.
- De locatie biedt ruimte voor netwerk ontmoeting, vergaderruimte en demonstratie van duurzame, innovatieve toepassingen. Deze ruimte is vanaf de ingebruikname van de locatie direct ingericht en bruikbaar.
- De locatie heeft uitstraling naar de buitenwereld toe, in de nabijheid zijn duurzame innovatieve initiatieven realiteit.
- De locatie biedt een flexibele afname in het aantal m<sup>2</sup>. Dit betekent dat de incubator gefaseerd kan groeien.
- Werkplekken voor 'gevestigde' bedrijven zijn voor een marktconforme prijs per m<sup>2</sup> beschikbaar.
- Er zijn (omzet-)criteria voor duurzame startende ondernemers om in de incubator voor een prijs per m<sup>2</sup> die onder het marktgemiddelde te mogen opereren. Duurzame startende ondernemers die na een jaar de minimale omzetcriteria transformeren in 'gevestigde' duurzame ondernemers bij succes, om verdere groei te faciliteren en opnieuw ruimte te bieden voor duurzame startende ondernemers ten behoeve van duurzame ontwikkeling en innovatie. Duurzame startende ondernemers die niet voldoen aan de ondergrens van omzetcriteria na een jaar, moeten de locatie in principe verlaten.
- Uitgangspunt is succesvolle duurzame ondernemers zoveel mogelijk een aanbod in of in de nabijheid van de fysieke uitvalsbasis van de incubator te bieden.

Gelet op bovenstaande zou bijvoorbeeld een bestaand kantoor op Beukenhorst - in de nabijheid van Park 20|20 - passend zijn.

Ondersteuning betreft de conceptuele inrichting van de broedplaats en proeftuin: coaching en advies op maat, netwerken, kennis- en expertise, klanten en investeerders en toepassingsmogelijkheden bij bedrijven en instellingen en/ of op locatie. In bijlage 2 is een uitgebreide toelichting opgenomen.

Het organisatie en financieel model is hieronder kort toegelicht.

#### *Bestuur*

Voor de incubator van Haarlemmermeer is onderzocht welke de beste juridische vorm is; uitkomst hiervan is dat een stichting meest passend is. De stichting heeft rechtspersoonlijkheid (wat vanuit oogpunt van aansprakelijkheden wenselijk is), biedt de gemakkelijkst werkbaarste vorm en heeft, anders dan alternatieve juridische entiteiten, geen winstoogmerk. Het bestuur van de stichting zal in ieder geval bestaan uit de directie van partijen of Founding Fathers<sup>5</sup>. De stichting wordt opgericht door een van de Founding Fathers, niet zijnde de gemeente. Wethouder duurzaamheid ca. van de gemeente Haarlemmermeer J.C.W. Nederstigt zal zitting nemen in het bestuur. Het bestuur is geen bestuur op afstand, maar een actief bestuur, dat gebruik maakt van een procesmanager. Het bestuur vergadert tenminste vier keer per jaar of zoveel vaker dan de procesmanager dat nodig acht.

De taken en verantwoordelijkheden van het bestuur (Founding Fathers) zijn aanvullend beschreven onder businessmanagement (zie verder).

Daarnaast stellen Founding Fathers locaties voor bijeenkomsten beschikbaar om niet, eventueel met uitzondering van cateringkosten. Park20|20 stelt hiervoor de Paviljoens op Park 20|20 beschikbaar.

#### *Procesmanagement*

De incubator van Haarlemmermeer bestaat uit een groot aantal activiteiten, faciliteiten en richt zich op een grote groep bedrijven. Om de kwaliteit van en samenhang tussen de verschillende activiteiten te bewaken is een sterke regievoering noodzakelijk. Hiervoor wordt een procesmanager ingezet. In bijlage 2 zijn het profiel, taken en verantwoordelijkheden van deze procesmanager beschreven. De procesmanager is in dienst bij de Stichting, niet bij de gemeente.

#### *Businessmanagement*

Voor de incubator Haarlemmermeer wordt een netwerk of pool van partners gecreëerd. Dit is een pool van bedrijven en organisaties die graag verbonden willen worden met het concept van de incubator en bij willen dragen aan de ontwikkeling ervan, betrokken willen zijn bij de (organisatie van) activiteiten die voortkomen uit het concept, input willen leveren en inspiratie op willen doen. Deze pool wordt gecreëerd om het al dynamische netwerk uit te breiden, meer expertise en mogelijke klanten te ontsluiten, en meer kruisbestuiving te genereren. Het bestuur (Founding Fathers) vervult ook de functie van partner.

Partners committeren zich eraan om capaciteit vrij te maken om vanuit hun eigen expertise, duurzame startende ondernemers specifieke (gratis) ondersteuning en coaching te geven en/of hun specifieke netwerk hiervoor te ontsluiten. Daarnaast wordt van hen verwacht dat zij een rol spelen in de acquisitie ten behoeve van de incubator van Haarlemmermeer. Tegelijkertijd kunnen partners meeliften op het succes van de incubator van Haarlemmermeer, met name op het gebied van duurzame ontwikkeling en kennisvalorisatie,

---

<sup>5</sup> Partijen hebben de wens uitgesproken de samenwerking vast te leggen in een Founding Fathers Agreement, een intentieovereenkomst. Daarom wordt in dit hoofdstuk over het organisatie en financieel model gesproken over Founding Fathers in plaats van 'partijen'.

proeftuin, netwerk en klanten. Afhankelijk van de specifieke samenstelling en bezettingsgraad van de pool van partners wordt de specifieke expertise die aan duurzame startende ondernemers kan worden geboden, uitgebreid.

#### *Locatiemanagement*

In de fysieke uitvalsbasis van de incubator is een loketfunctie nodig, alsook uitvoering van operationele zaken met betrekking tot de dagelijkse bedrijfsvoering van de incubator Haarlemmermeer. Het betreft hier onder andere de uitvoering van de verhuuradministratie en het facilitair management. Ten behoeve van de loketfunctie wordt een digitale voorziening ingericht, locatiemanagement wordt in 2012 opgevangen door Park20/20, mits de locatie in de nabijheid (op Beukenhorst) is gesitueerd.

#### **Wat mag het kosten?**

##### **3.5 Organisatie en Financieel model**

Het concept van de incubator van Haarlemmermeer is uitgewerkt in verschillende ontwerpprincipes. Het is een groeimodel, gebaseerd op maatstaven van wat haalbaar zou moeten zijn op basis van kennis van de spelers in de markt en ervaringen met vergelijkbare concepten. Het gaat dan om haalbare doelstellingen voor acquisitie en ondersteuning van duurzame startende ondernemers en rond vestiging van duurzame (startende) ondernemers in de fysieke uitvalsbasis van de incubator. Dit is vertaald naar flexibel af te nemen ruimte, de beoogde bezettingsgraad van de werkruimte en lunch, conferentie en demonstratieruimte, alsook de huur en verhuurprijzen.

Op basis van voorliggend voorstel voor invulling van de incubator van Haarlemmermeer is door Founding Fathers de intentie uitgesproken voor een uitvoeringsfase van drie jaar (2012–2014), waarvoor bijbehorende middelen worden gereserveerd. Na één jaar besluiten Founding Fathers op basis van een geactualiseerd businessplan over de doorstart van de incubator.

In totaal investeren Founding Fathers voor uitvoering van het concept van de incubator van Haarlemmermeer in zijn totaliteit de komende drie jaar € 327.500. Dit is als volgt opgebouwd:

- Er wordt een bijdrage gevraagd vanuit het Innovatiefonds van Rabobank Regio Schiphol van € 120.000,—. Dit is een aanvraag om eenmalige bijdrage van de Rabobank Regio Schiphol voor drie jaar. Deze bijdrage is inclusief een Founding Fathers bijdrage voor drie jaar van € 7.500 per jaar;
- De gemeente Haarlemmermeer levert een bijdrage van € 72.500,—. Dit is een eenmalige bijdrage voor drie jaar en zal in 2012 uitgekeerd worden. Deze bijdrage bestaat uit de dekking voor procesmanagement ten behoeve van de incubator en is inclusief een Founding Fathers bijdrage voor drie jaar van € 7.500 per jaar. Hiervoor wordt conform artikel 4:23 van de Algemene wet bestuursrecht een eenmalige subsidie verstrekt voor de periode van maximaal vier jaar. Dekking is aanwezig in Programma 9 Ruimtelijke ontwikkeling en duurzaamheid, product 720 Milieubeleid;
- Overige Founding Fathers betalen in zijn totaliteit de komende drie jaar € 135.000. Deze bijdrage bestaat uit een Founding Fathers bijdrage van € 7.500 per Founding Father per jaar.
- Vanuit de Incubator Haarlemmermeer is € 22.500 gereserveerd door Founding Fathers als bijdrage voor de Innovatieraad.

Alle partners dragen daarnaast in capaciteit, organisatie en communicatie bij aan de incubator van Haarlemmermeer om de uitvoering van het concept mogelijk te maken.

Het financieel model bestaat uit de volgende verdere begrote inkomsten en uitgaven. Aannames zijn begroot voor het eerste jaar en niet overal onderstaand gespecificeerd<sup>6</sup>.

Inkomsten:

- De bijdrage van partners (pool van partners, zie eerder) à € 500,- per jaar. Aanname is dat zich tien partners aansluiten in het eerste jaar.
- De inkomsten van verhuur van de conferentieruimte: 40 dagdelen in het eerste jaar.
- Inkomsten verhuur werkplekken: aanname is verhuur van 20 werkplekken in het eerste jaar, waarin een verdeling is gedaan naar duurzame startende ondernemers en 'gevestigde' ondernemers. Betaling is per werkplek per jaar.

Uitgaven:

- de organisatie van en informatievoorziening over de businessmeetings (zes per jaar), de beursvloer (een per jaar), de investorpitches (twee per jaar). In totaal is hiervoor jaarlijks € 20.000 gereserveerd. Vanuit de Incubator Haarlemmermeer is € 22.500 gereserveerd door Founding Fathers als bijdrage voor de Innovatieraad.
- Communicatie en PR; hiervoor is jaarlijks € 15.000 gereserveerd.
- Voor de inrichting van de locatie is in het eerste jaar € 30.000 gereserveerd.
- Jaarlijks is € 35.000 gereserveerd voor exploitatie- en beheerkosten: OZB, verzekering, beveiliging, klein onderhoud, inkoop facilitair en technisch beheer en beheer ICT infrastructuur.
- In het eerste jaar is € 6.500,- gereserveerd voor het facilitair beheerplan (opstellen draaiboek met technische en facilitaire bouwzaken) en verhuurkosten (juridisch-fiscaal advies ten behoeve van contracten, voorwaarden en inning).
- Voor de procesmanager is jaarlijks € 40.000,- gereserveerd; in het eerste jaar is dit € 50.000,-; de kwartiermaker/procesmanager wordt ook het kwartaal voorafgaand aan wanneer de incubator daadwerkelijk operationeel is, ingezet.
- De huurkosten zijn gesplitst naar de 450 m<sup>2</sup> lunch-, conferentie- en demonstratieruimte en 650 m<sup>2</sup> werkplekken. De 450 m<sup>2</sup> lunch-, conferentie- en demonstratieruimte wordt direct gehuurd. Flexibele afname geldt voor de werkplekken; in het financieel model is gerekend met de aanname van een bezettingsgraad van 20 werkplekken (bezettingsgraad van 30%) in het eerste jaar.

Er bestaat een risico dat de bezettingsgraad zoals aangenomen niet wordt gehaald, wat mogelijke financiële consequenties heeft. In de ontwerpprincipes is echter vastgelegd dat de locatie een flexibele afname in het aantal m<sup>2</sup> voor werkplekken biedt. Dit ontwerpprincipe wordt expliciet meegenomen in de onderhandelingen met gebouweigenaren of tussenpersonen. Dit betekent dat het risico voor eventueel niet verhuurde ruimte bij de gebouweigenaar of tussenpersoon blijft. De risico's dat bij beëindiging van de stichting de lasten de baten overtreffen, zouden met name hun oorzaak kunnen hebben in overschrijding van bevoegdheden door degenen die de stichting vertegenwoordigen en/of het ontstaan van aansprakelijkheden door het deelnemen van de stichting aan het economisch verkeer. Deze risico's zijn beheersbaar en kunnen worden beperkt.

Het concept van de incubator van Haarlemmermeer is een groeimodel. Een businessmodel voor het tweede en derde jaar legt de procesmanager tijdig voor aan het bestuur. Indien het bestuur onverhoopt besluit tot beëindiging van de incubator, worden middelen die in kas overblijven naar rato van inbreng gerestitueerd aan Founding Fathers.

---

<sup>6</sup> Voorliggende nota is gebaseerd op het businessplan van de Founding Fathers van de incubator van Haarlemmermeer. Deze is specifiek voor het eerste jaar en geprognosticeerd voor de twee jaar hierna. Niet alle informatie vanuit het businessplan is hier opgenomen gezien de gevoelige informatie die het businessplan bevat in het kader van onderhandelingen die nog moeten worden gevoerd met partijen. Het businessplan laat een verdienmodel zien na drie jaar.

### **3.6 Wie is daarvoor verantwoordelijk?**

Vanuit zijn kaderstellende rol heeft de gemeenteraad eerder het programma Ruimte voor duurzaamheid vastgesteld. Hierin is de oprichting van de incubator Haarlemmermeer opgenomen en zijn bijbehorende middelen gereserveerd.

De wethouder duurzaamheid ca. is namens het college verantwoordelijk voor de uitvoering van het programma Ruimte voor Duurzaamheid en daarmee ook voor de uitvoering van het concept van de incubator van Haarlemmermeer. Gezien de reikwijdte van het programma zijn ook andere portefeuillehouders betrokken bij de uitvoering van het programma. Wat betreft de uitvoering van het concept van de incubator van Haarlemmermeer is de wethouder Economische Zaken ca. betrokken.

Tenslotte zijn de partijen betrokken die hebben samen gewerkt aan de totstandkoming van het concept van de incubator van Haarlemmermeer, namelijk: Park20/20, Dura Vermeer Divisie Infra BV, Rabobank Regio Schiphol, Schiphol Group, Smithuysen, Winters & De Vries en Stichting Urgenda<sup>7</sup>. Deze partijen zullen straks ook zitting nemen in het bestuur van de stichting die voor de incubator van Haarlemmermeer wordt opgericht.

### **3.7 Wanneer en hoe zal de raad over de voortgang worden geïnformeerd?**

De gemeenteraad wordt geïnformeerd door middel van de monitor Ruimte voor Duurzaamheid die jaarlijks wordt voorgelegd aan de gemeenteraad.

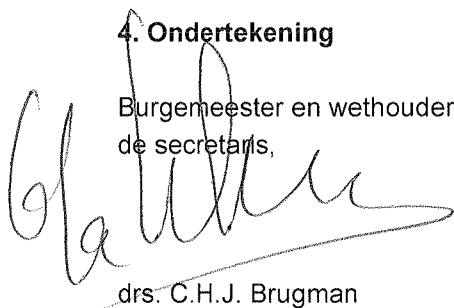
### **3.8 Communicatie**

De gezamenlijke presentatie en promotie van de incubator van Haarlemmermeer en al haar activiteiten naar de markt en publiek maakt een belangrijk deel uit van het concept. De profilering verhoogt de vindbaarheid en zichtbaarheid van Haarlemmermeer als pioniersgemeente op het gebied van duurzaamheid. Deze pioniersgedachte wordt samen met de partners vertaald in een communicatiestrategie en uitvoering. Hiervoor worden onder andere een huisstijl, website en promotiefilm ontwikkeld. Naar verwachting kan in het najaar de incubator worden geopend.

### **3.9 Overige relevante informatie**

Na besluitvorming van het college wordt gestart met de uitvoering. Wij verwachten in het derde kwartaal van 2012 de incubator van Haarlemmermeer te kunnen openen.

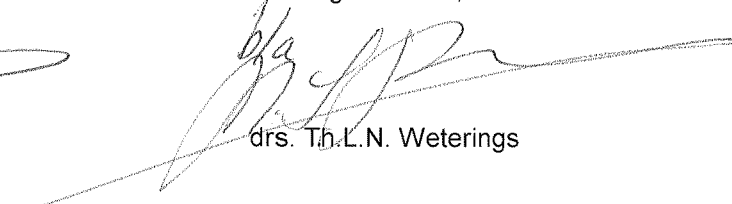
## **4. Ondertekening**



de secretaris,

drs. C.H.J. Brugman

de burgemeester,



drs. Th.L.N. Weterings

Bijlage(n)

Bijlage 1: Founding Fathers Agreement

Bijlage 2: Concept incubator Haarlemmermeer: Huisvesting & Ondersteuning

<sup>7</sup> Naast genoemde partijen zijn gesprekken met een partij die is gespecialiseerd in advies op fiscaal en boekhoudkundig gebied in de afrondende fase. Naar verwachting sluit ook deze partij aan als zogenaamde *Founding Father* of kan eventueel een andere partij hier nog voor worden benaderd.

## Founding Fathers Agreement Incubator Haarlemmermeer

### Partijen:

1. **Park 20/20 B.V.**, kantoorhoudende te [postcode, gemeente] aan de [adres], rechtsgeldig vertegenwoordigd door [naam], bestuurder;
2. **N.V. Luchthaven Schiphol (Schiphol Group)**, kantoorhoudende te [postcode, gemeente] aan de [adres], rechtsgeldig vertegenwoordigd door [naam], bestuurder;
3. **Dura Vermeer Divisie Infra B.V.**, kantoorhoudende te [postcode, gemeente] aan de [adres], rechtsgeldig vertegenwoordigd door [naam], bestuurder;
4. **De coöperatieve vereniging Smithuijsen Winters & De Vries U.A.**, kantoorhoudende te [postcode, gemeente] aan de [adres], rechtsgeldig vertegenwoordigd door [naam], bestuurder;
5. **<Partij<sup>1</sup>>**, kantoorhoudende te [postcode, gemeente] aan de [adres], rechtsgeldig vertegenwoordigd door [naam], bestuurder;
6. **Stichting Urgenda**, kantoorhoudende te [postcode, gemeente] aan de [adres], rechtsgeldig vertegenwoordigd door [naam], bestuurder;
7. **De coöperatieve vereniging Rabobank Regio Schiphol U.A.**, kantoorhoudende te [postcode, gemeente] aan de [adres], rechtsgeldig vertegenwoordigd door [naam], bestuurder;
8. De **Gemeente Haarlemmermeer**, gevestigd te [postcode, gemeente] aan de [adres], rechtsgeldig vertegenwoordigd door het college van B&W, namens deze [naam], wethouder, hierna: ook aangeduid als: “de Gemeente”;

hierna zowel afzonderlijk als gezamenlijk ook aangeduid als: “FoundingFather(s)”

### Overwegingen:

Partijen zijn voornemens een stichting (hierna: “de Stichting”) op te richten, welke Stichting als doel heeft een broedplaats voor innovatie en duurzaamheid (hierna “de Incubator Haarlemmermeer”) van deelnemende duurzamestartende en gevestigde bedrijven (hierna: “de Deelnemers”) te onderhouden en te versterken in de Haarlemmermeer. Deze broedplaats en daarmee de Stichting worden daarbij ondersteund door de FoundingFathers:bedrijven en instellingen verankerd in de Haarlemmermeer die de doelen van de Stichting onderschrijven, die duurzaamheid en innovatie als onderdeel van hun identiteit zien en die daartoe partij zijn bij deze FoundingFathers Agreement.

Leidend voor de Stichting en de betrokkenheid van de FoundingFathers is het Businessplan Incubator 2012 met de daarbij behorende begroting, en de van tijd tot tijd aan te brengen updates daarvan. De FoundingFathers onderschrijven de uitgangspunten en uitwerking daarvan alsmede het organisatie- en financieel model.

Partijen hebben afgesproken dat zij als FoundingFather toetreden tot de Incubator Haarlemmermeer.

---

<sup>1</sup>Naast genoemde partijen zijn gesprekken met een partij die is gespecialiseerd in advies op fiscaal en boekhoudkundig gebied in de afrondende fase. Naar verwachting sluit ook deze partij aan als zogenaamde *FoundingFather*.

**Verklarenop het volgende te zijn overeen gekomen:**

Artikel 1. Toetreding als FoundingFather

Onder de voorwaarden van deze FoundingFathers Agreement(hierna: “de Overeenkomst”), zeggen partijenelkaar toe:

- a. de oprichting van de Stichting te bevorderen;
- b. zich als FoundingFather aan de Stichting te verbinden tot de rechten en verplichtingen van het FoundingFathership, als beschreven in de artikelen 2, 3 en 4.

Artikel 2. Financiële Verplichtingen FoundingFather

1. Partijen 1 t/m 6voldoenaan de Stichting bij aanvang van deze Overeenkomst (na oprichting van de Stichting) en vervolgens steeds na ommekomst van een jaar dat de Overeenkomst voortduurt (hierna: “Contractjaar”) elk een bedrag van €7.500, indien van toepassing, te vermeerderen met BTW.De totale bijdrage per partij bedraagt derhalve gedurende de looptijd van deze Overeenkomst maximaal €22.500. Partijen spreken in dit verband af dat in het eerste Contractjaar een beslismoment kan worden gepland op basis van liquiditeit om ook de bijdrage die in het tweede Contractjaar staat gepland eerder te voldoen.
2. Partij 7 voldoetaan de Stichting bij aanvang van deze Overeenkomst (na oprichting van de Stichting) en vervolgens steeds na ommekomst van een jaar dat de Overeenkomst voortduurt (hierna: “Contractjaar”) een bedrag van €40.000. De totale bijdrage van Partij 7 bedraagt gedurende de looptijd van deze Overeenkomst derhalve maximaal €120.000.
3. Partij 8 draagt bij aan de Stichtingvoor de duur van deze Overeenkomst, onder nader overeen te komen voorwaarden, een bedrag van €72.500. Deze bijdrage wordt in het eerste jaar bij aanvang van deze Overeenkomst direct na oprichting van de stichting voldaan.
4. Elke Partij aanvaardt dehiervoor vermelde, door haar aangegane verplichting onder de voorwaarde dat de andere Partijen de hierboven vermelde bedragen daadwerkelijk beschikbaar stellen.
5. Partijen spreken als uitgangspunt af dat indien de Incubator dermate succesvol is dat middelen de geplande uitgaven te boven gaan, de middelen pro rato van inbreng aan Partijen kunnen terugvloeien. Zij spreken af dat in de jaarlijkse evaluatie moet worden beoordeeld of er termen zijn de middelen terug te laten vloeien danwel op andere wijze in te zetten.

Artikel 3. Inzet FoundingFather

1. Partijen 1 t/m 8 zullen elk een bestuurslid (op CEO niveauresp. op college niveau) leveren voor de Stichting. De statuten van de Stichting zullen bepalen dat een bestuurder die functie alleen kan vervullen gedurende de looptijd van de Overeenkomst met de FoundingFather die hem/haar heeft voorgedragen.Partijen bevorderen dat de Stichting ten behoeve van door hen voorgedragen bestuurders een adequate BCA verzekering, met uitlooprisico, afsluit en in standhoudt.

2. Partijen bevorderen dat de bestuursleden van de Stichting de uitgangspunten van het Businessplan Incubator en de uitwerking daarvan onderschrijven alsmede het organisatie- en financieel model.
3. Partijen spreken af dat ten minste éénmaal per Contractjaar of zodra een Partij dat wenst de voortgang van de Incubator en de Stichting wordt geëvalueerd, waarbij in elk geval worden besproken de onderwerpen als bedoeld in art. 2 lid 5 (terugvloeien middelen/anders inzetten) en 4 lid 2 (zwaarwegende omstandigheden)..
4. Partijen spreken af dat in de statuten van de Stichting wordt bepaald dat de bestuursleden gezamenlijk bevoegd zijn.
5. Elke Partij zal overeenkomstig het Businessplan Incubator, om niet, zijn netwerk, de hierna vermelde kennis en kunde (hierna te noemen: "ondersteuning en coaching") beschikbaar stellen aan de Deelnemers en waar mogelijk optreden als *launching customer*, doch binnen de door de Partij zelf te bepalen grenzen van het redelijke. Voor zover nodig zullen Partijen daarover nadere afspraken maken.
6. De specifieke expertise die partijen leveren voor ondersteuning en coaching bestaat uit:
  - 6.1 Park 20/ 20 geeft toegang tot:
    - het eigen netwerk en innovators cradle2cradle concepten;
    - expertise: specifiek cradle 2 cradle expertise, duurzaam ontwikkelen, financial engineering (leaseconcepten e.d.), et cetera
    - proeftuin (park 2020)
    - experience center
    - algemene faciliteiten/ ondersteuning
    - service management
  - 6.2 Schiphol Group geeft toegang tot de uitgebreide kennis op het gebied van duurzaamheid en CO<sub>2</sub>-reductie.
  - 6.3 Dura Vermeer Divisie Infra B.V. Dura Vermeer Divisie Infra BV geeft toegang tot het netwerk van Dura Vermeer in de regio Haarlemmermeer, bouwkundige en civieltechnische expertise en expertise omtrent Duurzaamheid, Energie en Innovatie vraagstukken.
  - 6.4 Smithuijsen Winters & De Vries levert advies op juridisch gebied. Een voorbeeld van een juridisch vraagstuk is om te beoordelen wat voor rechtsvorm voor de betreffende ondernemer het meest geschikt is en welke contracten er gesloten moeten/kunnen worden, wat gebruikelijk is in de 'branche', looptijden, risico's van verschillende keuzes, mensen in dienst nemen dan wel freelance/ Zelfstandige Zonder Personeel (ZZP) inhuren, financieringsmodellen met bijpassende zekerheden en dergelijke (risicomanagement).
  - 6.5 <Partij> levert advies op fiscaal en boekhoudkundig gebied, bijvoorbeeld over het uitvoeren van de eigen boekhouding dan wel belastingtechnische aangelegenheden.
  - 6.6 Stichting Urgenda geeft toegang tot het (nationale) netwerk en de aangesloten kennis instituten. Stichting Urgenda heeft als missie 'samen sneller duurzaam'. De actie-organisatie biedt direct toegang tot de kennis van haar specialisten op het gebied van duurzame energie- en mobiliteit, energiebesparing in de bebouwde omgeving, duurzame gebiedsontwikkeling en duurzaam voedsel. In de tweede schil geeft Urgenda toegang tot een uitgebreid nationaal netwerk van bedrijven, organisaties en kennisinstituten.
  - 6.7 Rabobank Regio Schiphol heeft ruime ervaring in het opstellen en het beoordelen van businessplannen en levert capaciteit om deze kennis te delen met Deelnemers. Dit geldt zowel voor het opstellen en/of aanscherpen van een businessplan voor een



onderneming die zich in de pre-commerciële fase bevindt, als voor het opstellen en/of aanscherpen van een businessplan voor een onderneming die van plan is een grote groei door te maken.

6.8 Gemeente Haarlemmermeer heeft een procesmanager Duurzaamheid binnen de gemeente die Deelnemers kan adviseren over wet en regelgeving en eventueel benodigde vergunningen en kan ondersteunen in vergunningenprocedures.

6.9 De incubator van Haarlemmermeer wil startende ondernemers begeleiden in het aantrekken van bedrijfsfinanciering. Hiertoe zijn diverse mogelijkheden. Informatievoorziening over deze mogelijkheden vindt plaats vanuit de incubator Haarlemmermeer. Afhankelijk van de mogelijkheden voor een specifieke duurzame startende ondernemer, wordt hij/zij verwezen naar de meest geschikte Partij en/of partner.

7. Elke Partij wordt uitgenodigd voor alle evenementen door en rondom de Incubator. Elke Partij participeert in ieder geval (op CEO niveau resp. op college niveau) in de Innovatieraad Haarlemmermeer (twee keer per jaar). De Innovatieraad Haarlemmermeer is een publiek-private samenwerking van experts gericht op het leggen van verbindingen tussen initiatieven voor duurzame ontwikkeling onderling en met meer sectorale ontwikkelingen. Ook is in de innovatieraad procesbegeleiding ondergebracht voor en vanuit de verschillende initiatieven op het gebied van duurzaamheid in Haarlemmermeer. Zodoende ontstaat meer inzicht in wat er allemaal gebeurt in Haarlemmermeer en omgeving en kan worden ingesprongen op laatste ontwikkelingen in duurzaamheid en initiatieven die in dit kader worden gestart worden. Daarnaast participeert elke Partij in de Beursvloer (één keer per jaar), Investorpitches (twee keer per jaar) en is zonodig aanwezig tijdens Innovatielabs (drie à vier keer per jaar), Businessmeetings (zes keer per jaar), Dinsdagen (Maandelijks. Tenminste vier keer per jaar in Haarlemmermeer), zoals vastgelegd in het businessplan Incubator Haarlemmermeer.
8. Elke Partij is gerechtigd tot prominente (logo-)vermelding als FoundingFather op de website van de Stichting en al haar externe uitingen, waarbij doorgelinkt kan worden naar de eigen website.
9. Elke Partij zal in eigen uitingen ruchtbaarheid geven aan de Incubator en haar rol als FoundingFather. Elke Partij zal acquisitie voeren voor de Incubator.
10. Vanuit de branches waar FoundingFathers actief zijn, zullen geen andere Partijen worden aangezocht.
11. Partijen hebben geen exclusiviteit ten aanzien van betaalde ondersteuning aan Deelnemers.

#### Artikel 4. Duur en Beëindiging FoundingFathership

1. Deze Overeenkomst eindigt van rechtswege op de dag dat drie jarensinds de dag van oprichting van de Stichting zijn verstreken, Indien de Overeenkomst na het derde Contractjaar wordt voortgezet, wordt zij geacht stilzwijgend te worden voortgezet voor de duur van één jaar en vervallen de bepalingen zoals opgenomen in artikel 2.
2. Partijen spreken af jaarlijks of zodra een Partij dat wenst de voortgang van de Incubator en de Stichting te evalueren. Zij kunnen op grond van zwaarwegende omstandigheden gezamenlijk besluiten de Overeenkomst eerder dan de in lid 1 bedoelde looptijd van de Overeenkomst te beëindigen en de Stichting te liquideren.

3. ElkePartij zal de in artikel 1 onder b bedoelde Overeenkomst met onmiddellijke ingang kunnen ontbinden indien:
  - a. de Stichtingsurséance van betaling of faillissement aanvraagt of in deze toestand verkeert of als door de Stichting is besloten is tot liquidatie van de stichting over te gaan;
  - b. een andere Partij bij de Overeenkomst tekort schiet in de nakoming van zijn/haar verplichtingen en, nadat zij ter zake hiervan in gebreke is gesteld, niet binnen 14 dagen het verzuim ten genoegen van de benadeelde Partij heeft hersteld;
  - c. Partijen niet tot een gezamenlijk besluit kunnen komen als bedoeld in het tweede lid.

#### Artikel 5

Niets in deze FoundingFathers Agreement strekt ertoe tussen partijen eensamenwerkingsverband (maatschap, vennootschap, vereniging of hoe ook genaamd) tot stand te brengen of dat partijen verdergaande verplichtingen of aansprakelijkheden aanvaarden, dan de obligatoire verbintenissen als in deze FoundingFathers Agreement vermeld.

#### Artikel 6

De rechtbank te Haarlem is bij uitsluiting bevoegd geschillen over deze overeenkomst of over de uitvoering daarvan te berechten.

Aldus getekend in achtvoud te Hoofddorp, ..... 2012:

**Park 20|20 B.V.**

------(bestuurder)

**N.V. Luchthaven Schiphol  
(Schiphol Group)**

------(bestuurder)

**Dura Vermeer Divisie Infra B.V.**

------(bestuurder)

**Smithuijsen Winters & De Vries**

------(bestuurder)

**<Partij>**

------(bestuurder)

**Stichting Urgenda**

------(bestuurder)

**Rabobank Regio Schiphol U.A.**

------(bestuurder)

**Gemeente Haarlemmermeer**

------(college van B&W, namens deze)



## **Bijlage 2                    Concept incubator Haarlemmermeer: Huisvesting & Ondersteuning**

### **I                    Ondersteuning aan startende ondernemers**

Op nationaal niveau, de metropoolregio Amsterdam (MRA) en in Haarlemmermeer worden verschillende faciliteiten geboden die tegemoet komen aan de behoeften van startende ondernemers in zijn algemeenheid.

Op nationaal niveau zijn veel sites en forums gericht voor startende ondernemers, zoals:

- [www.mkb.servicesdesk.nl](http://www.mkb.servicesdesk.nl);
- [www.antwoordenvoorbedrijven.nl](http://www.antwoordenvoorbedrijven.nl);
- [www.belastingdienst.nl](http://www.belastingdienst.nl);
- [www.ikgastarten.nl](http://www.ikgastarten.nl).

Specifiek kunnen startende ondernemers op nationaal niveau terecht bij de Kamer van Koophandel (KvK) en Syntens. Bij de KvK kunnen ondernemers terecht voor divers advies over het starten van een bedrijf zoals het schrijven van een ondernemersplan, het vinden van financiering, de juiste rechtsvorm, omgaan met belastingen en invoerrechten. De KvK organiseert online-cursussen, landelijke startersdagen en specifieke workshops. Lokaal organiseert de KvK Haarlemmermeer eerstelijns advies en workshops bij de KvK in Amsterdam. De KvK verwijst gericht ondernemers door naar relevante organisaties. Syntens Innovatiecentrum stimuleert innovatie in het midden- en kleinbedrijf. Syntens geeft gratis eerstelijns advies en coaching op diverse vraagstukken zoals productontwikkeling, productbescherming, export en marketing. Ook verwijzen zij gericht door naar geschikte partners voor tweedelijns advies. Een ondernemer krijgt een beperkt aantal uur advies (maximaal 16 uur). Daarnaast zijn binnen Nederland verschillende ondernemerswedstrijden, voornamelijk gericht op *high potentials* op het gebied van innovatie. Voorbeelden van de wedstrijden zijn de Broos van Erp prijs (beste jonge bedrijf), de Herman Wijffels Award (beste duurzame innovatieve ondernemer) en Shell Livewire (businessplancompetitie voor technische innovatieve ondernemers).

Wat betreft het verkrijgen van financiering zijn op nationaal niveau ook een divers aantal mogelijkheden voorhanden:

#### *Borgstelling MKB kredieten*

De bank kan bij de overheid een beroep doen op de Borgstellingsregeling MKB-bedrijven. De overheid staat voor maximaal € 200.000,- garant voor startende ondernemers. Hierdoor kunnen startende ondernemers bij de bank meer lenen dan zij op basis van hun onderpand zouden krijgen. Bij deze regeling wordt kritisch gekeken naar het bedrijf. De borgstelling voor startende ondernemers betreft de reguliere gemeentelijke borgstelling voor ondernemers.

#### *Microfinanciering/ Qredits*

Qredits is een kredietverlener die zich richt op kleine Nederlandse ondernemingen (minder dan 5 werknemers). Microfinanciering in de vorm van leningen van maximaal € 35.000,- (overheidsregeling) worden verstrekt met een looptijd van 1 – 10 jaar tegen een marktconform rentetarief. Ze bieden ook coaching aan tegen gereduceerde kosten.

#### *Achtergestelde lening*

Banken hebben een eigen faciliteit in de vorm van een achtergestelde lening; hierover wordt circa 8 – 9% rente berekend. Dit is weliswaar een hogere rente, maar er vindt geen verkoop plaats van het eigendom van het bedrijf. Deze regeling is met name geschikt voor innovatieve starters en jonge bedrijven wanneer deze niet volledig bancair gefinancierd kunnen worden. De kredietaanvraag wordt kritisch beoordeeld.

#### *Informal investing*

De ABN AMRO, de Rabobank en Nebib hebben informal investors platforms waarbij investeerders kunnen investeren in startende en jonge bedrijven met een interessant groeipotentieel.

#### *Participatiemaatschappijen*

Naast *informal investing*, zijn er ook participatiemaatschappijen gericht op investeren in starters en jonge bedrijven. Financiering door Eigen Vermogen is voor bedrijven met een duidelijk groeipotentieel. De investeerder wil vaak zijn belang na circa 6 jaar verkopen met een aanzienlijke waardeverhoging. Ook hiervoor geldt dat de ondernemer advies nodig heeft bij het opstellen van het businessplan, prognoses, onderhandelingen en *deal closing*.

Binnen de metropoolregio Amsterdam kunnen startende ondernemers bovendien een beroep doen op The Start Up Network (THE SUN) voor tweedelijnsadvies, matching met financiers, studenten, en *launching customers*, coaching en masterclasses.

Het UWV werkbedrijf is ook gericht op starters en biedt eerstelijns advies (doorverwijzing naar relevante organisaties) en workshops (onder andere op het gebied van: businessplan, marketingplan en financieringsaanvraag). Dit is bedoeld voor de klanten van het UWV, met name de mensen met een WW uitkering. Tijdens de onderzoeksperiode krijgen de initiatiefnemers vrijstelling van sollicitatieplicht en tijdens de starterperiode krijgen ze een aantal maanden behoud van uitkering, deze moet later wel terugbetaald worden.

Creative Cities Amsterdam Area (CCAA) organiseert netwerkbijeenkomsten en congressen voor de branches kunst, media en entertainment en de creatieve zakelijke dienstverlening.

Binnen Haarlemmermeer wordt op diverse wijze ondersteuning geboden aan startende ondernemers<sup>1</sup>. Het Centrum voor Bedrijven en Instellingen (CBI) is het eerste aanspreekpunt voor startende ondernemers. Het CBI informeert, adviseert, ondersteunt en begeleidt ondernemers. Ondernemers kunnen binnen het CBI terecht voor alle gemeentelijke producten en diensten. Te denken valt hierbij aan informatie betreffende: bestemmingsplannen, vergunningen, subsidies, grootschalige bedrijfshuisvesting en vastgesteld economisch beleid. Het Haarlemmermeers Ondernemers Platform (HOP) biedt een mentorproject: ervaren succesvolle ondernemers worden gekoppeld aan starters. Daarnaast organiseert het HOP regelmatig bijeenkomsten voor bedrijfsleven, informeert zij

---

<sup>1</sup> Zie voor een volledig overzicht de brief 'Actieplan startende ondernemers'. In de nota zijn de faciliteiten die in Haarlemmermeer worden geboden aan startende ondernemers in zijn totaliteit opgenomen, alsook de resultaten van behoeftenonderzoek onder startende ondernemers in Haarlemmermeer en de maatregelen die de gemeente neemt naar aanleiding hiervan.

haar leden over relevante ontwikkelingen onder andere op het gebied van wet en regelgeving, geeft zij een magazine uit en vertegenwoordigt zij de belangen van ondernemers naar gemeenten, provincies en het Rijk. Meerbusiness is een platform dat ondernemers een zakelijk netwerk en businessinformatie biedt om zo zichtbaarder te worden en directer zaken te doen. SHARE is een jaarlijks netwerkevenement in de regio Haarlemmermeer rond vastgoed, duurzaamheid en innovatie. Juist ook startende ondernemers kunnen profiteren van dit inmiddels beproefde netwerkevenement. Speciaal voor startende bedrijven tot twee jaar na oprichting en ondernemers in spé is het startersplatform<sup>2</sup> opgericht. Doel van het startersplatform is elkaar ontmoeten (netwerkfunctie) en kennisdeling.

## II Incubatorlandschap

In incubators wordt de huisvesting van startende ondernemers nadrukkelijk gekoppeld aan elkaar en aan bestaande bedrijven en/of onderwijsinstellingen. Zo ontstaan broedplaatsen voor jonge startende bedrijven, waar mogelijkheden om kennis te delen en samen te werken worden vergroot. Doordat startende ondernemers dicht bij elkaar zitten, inspireren ze elkaar en ontstaan sneller nieuwe ideeën en initiatieven. Dat wordt nog eens versterkt door de extra zichtbaarheid voor de buitenwereld. Focus, doelstellingen, organisatievorm, aangeboden ondersteuning en financiering verschillen in het incubatorlandschap.

Nederland kent naar schatting ongeveer 25 incubators. Incubators zijn met name gericht op startende ondernemers. Enkele incubators richt en zich specifiek op een bepaald type startende ondernemers, zoals duurzaamheid (New Energy Docks, Amsterdam), life sciences (Stichting Incubator Utrecht, Utrecht), de game industrie (Dutch Game Garden, Utrecht), media (Mediaguild, Amsterdam), et cetera.

Onderstaand zijn eerst de incubators toegelicht waar de gemeente Haarlemmermeer zich bij heeft aangesloten. Hierna is een overzicht opgenomen van de incubators in Amsterdam, Utrecht, Rotterdam en Den Haag. Aanvullend zijn de incubators van Twente en Delft toegelicht, gezien de nadruk van deze incubators op kennisvalorisatie.

### *Green Metropole*

Green Metropole is een initiatief van AIM to Sustain, Green IT, New Energy Docks, Syntens, de Universiteit van Amsterdam en de Vrije Universiteit. Het initiatief wordt financieel ondersteund door Shell, Stadsdeel Noord, Noordwaarts, gemeente Haarlemmermeer, de Stadsregio en de Europese Unie. Green Metropole richt zich op kansrijke duurzame startende ondernemers die in de metropoolregio Amsterdam (MRA) zijn gevestigd of zich willen vestigen. Doel is bedrijfsgerichte innovaties, groei van bedrijven en versnelling van energietransitie-trajecten te stimuleren. Startende en kleine ondernemers met groeipotentie die zich richten op energie en schone (IT) technologie, zijn de belangrijkste doelgroep. Green Metropole ondersteunt de meest kansrijke bedrijven in de sectoren energie en schone (IT)technologie op een vraaggestuurde manier. Bedrijven geven aan welke ondersteuning zij nodig hebben om hun bedrijf (en omzet) te versterken en te vergroten. Voorbeelden hiervan zijn het opzetten en/of verbeteren van een businessplan, het matchen en samenwerken met andere relevante bedrijven, het vinden van financiering en het ondersteunen bij Marketing en Sales, het ondersteunen bij vraagstukken op juridisch en

---

<sup>2</sup> Initiatief van Rabobank Regio Schiphol, het Instituut voor het Midden-Klein Bedrijf (IMK), de Kamer van Koophandel en gemeente Haarlemmermeer.

fiscaal gebied en accountancy. Hierbij wordt één-op-één advies geboden, met een gemiddelde omvang van zes adviesdagen per ondernemer. Om te zorgen dat de ondersteuning bij de juiste bedrijven terecht komt worden deze kansrijke bedrijven gescout en intensief gescreend voordat ondersteuning wordt geboden. In totaal worden 60 bedrijven op deze manier ondersteund in drie jaar. Tegelijkertijd wordt beoogd in drie jaar 30 kansrijke duurzame startende ondernemers fysiek onder te brengen. De eerste locatie voor deze fysieke uitvalsbasis wordt rond de zomer van 2012 op de noordelijke ij-oever in Amsterdam geopend. Startende ondernemers die zich hier willen vestigen betalen € 165 per m<sup>2</sup> per jaar. Voor het project werken een dockmanager (0,8 fte), een businessmanager (0,8 fte), een locatiemanager (0,5 fte) een communicatiemedewerker (0,4 fte) en een procesmanager (0,2 fte voor het eerste jaar). Naast de ondersteuning op individueel niveau wordt innovatieondersteuning geboden aan samenwerkingsverbanden binnen de sector. Hiertoe worden in drie jaar in tien innovatielabs partijen uit de sector bij elkaar gebracht en wordt toegewerkt naar oplossingen voor concrete vragen uit de markt. Hierbij worden businesscases uitgewerkt op basis van de geselecteerde kansen en bedreigingen. Deze businesscases worden aan de markt, professionals en andere geïnteresseerden gepresenteerd (showcases). Een aantal businesscases en ideeën die resulteren uit de innovatielabs vormt daarnaast de input voor de ontwikkeling van nieuwe projecten. De gemeente Haarlemmermeer is nauw betrokken bij Green Metrople. Ook draagt de gemeente bij en in de vorm van een in-kind bijdrage voor de businessmanager die binnen Green Metropole werkt aan dit programma.

#### *theGROUNDS*

TheGROUNDS Incubator op Schiphol centrum is een initiatief van en wordt financieel ondersteund door Schiphol, TUDelft, Wageningen UR (University & Research centre), Imtech en TNO. Schiphol heeft de ambitie om de meest duurzame luchthaven van de wereld te worden; theGROUNDS biedt het platform en de locatie waar bedrijven, kennisinstellingen en overheidsinstanties nieuwe toepassingen ontwikkelen om de luchthavenprocessen verder te verduurzamen. Het doel van theGROUNDS is het behalen van de klimaatdoelstellingen zoals Schiphol deze heeft geformuleerd in haar klimaatplan. Ook de gemeente Haarlemmermeer is sinds de vaststelling van het programma Ruimte voor Duurzaamheid aangesloten bij theGROUNDS Incubator. Op theGROUNDS Incubator zijn flexibele werkplekken te huur voor innovatieve bedrijven en organisaties die kansen en uitdagingen zien op het snijvlak van luchtvaart en duurzaamheid.

Een flexibele werkplek op theGROUNDS Incubator kost € 8000 op jaarbasis. Daarnaast zijn er informele ontmoetingsplekken en vergaderzalen, die ook door externe partijen kunnen worden gehuurd. Voor leden van theGROUNDS is dit € 5,50 per persoon per uur. Naast theGROUNDS Incubator werken partijen in de testingGROUNDS aan het toepassen van gezamenlijke cases in de praktijk. testingGROUNDS is een proeftuin voor onderzoek, ontwikkeling en demonstratie van nieuwe oplossingen op het gebied van duurzame mobiliteit, energie, water en gebouwde omgeving. De testingGROUNDS werkt aan een aantal innovatieve projecten:

- Binnenkort wordt op het maaiveld van Schiphol duurzame energie opgewekt met behulp van zonnepanelen;
- Business model biovergister: In april 2012 is de vergunning verleend voor een biovergister waarmee de productie van biogas uit biomassa van Schiphol en haar directe omgeving wordt beoogd. Hierna kan de subsidievraag worden gedaan. Onderzocht wordt nog in hoeverre deze biovergister en initiatieven op het gebied van reststromen die ook in Haarlemmermeer en omgeving plaatsvinden, elkaar kunnen versterken;
- SolaRoad: Terwijl er over deze weg wordt gereden, wordt er duurzame energie opgewekt;

- Onderzoek naar toepassingen om op een duurzame manier de vuilwaterstroom (voornamelijk afkomstig van de de-icing van vliegtuigen) te zuiveren;
- Toepassing biomassa energie gewassen; de toepassing van biomassa energie gewassen wordt in dit project onderzocht, waarbij tegelijkertijd wordt geëxperimenteerd met vogelwerende teelt. Hiervoor is in samenwerking met gemeente, NMCH, Meerboeren Vereniging Haarlemmermeer en LTO-Noord een green deal ingediend bij het ministerie;
- Elektrische taxiservice: Inmiddels zijn de eerste taxi's in gebruik;
- Congres Climate-Kic: Schiphol neemt deel aan de organisatie van het Climate-Kic congres, dit is een jaarlijks airport duurzaamheid event. Schiphol levert hier vanuit testingGROUNDS een continue bijdrage aan. Jeroen Nobel heeft begin 2012 de *Round Tables*, die voorsorteren op het komende congres zijn georganiseerd, bezocht. Voor theGROUNDS werkt een Locatiemanager (1 fte). Verder zijn er vanuit Schiphol Group twee mensen aangesteld die activiteiten voor theGROUNDS (zowel de incubator als TestingGROUNDS) ontplooiën.

Binnen theGROUNDS Incubator kunnen duurzame startende ondernemers gebruikmaken van het Mainport Innovation Fund (MIF). Dit is een investeringsfonds waar jonge innovatieve Nederlandse technostarters op weg worden geholpen en om duurzame innovaties in de luchtvaartbranche te realiseren. Het MIF is een initiatief van Schiphol, Rabobank Nederland, KLM en TU Delft. Het fonds ondersteunt startende ondernemers met het overbruggen van de zogeheten 'equity gap', ofwel beperkte beschikbaarheid van kapitaal. Met name richt het fonds zich op de fase van (door) ontwikkeling van een prototype tot een commercieel levensvatbaar product of marktintroductie. Naast deze financiële steun, biedt het fonds ondernemers ook kennis en het gezamenlijke partnernetwerk. Ook kunnen de industriepartners als 'launching customers' optreden, wat het startende bedrijf een sterke referentie biedt en de commerciële kansen aanzienlijk verhoogt. Potentiële kandidaten moeten voldoen aan een aantal voorwaarden. De onderneming, product of dienst moet een substantiële bijdrage leveren aan de verduurzaming van de luchtvaart. Verder moet de ondernemer een gezond en schaalbaar business model en executiekracht kunnen aantonen. Het fonds investeert in ongeveer 15 bedrijven en heeft een budget van 8 miljoen euro. Op dit moment zijn er al twee initiatieven goed gekeurd, nl. Casper (vliegtuigspotten vanuit je stoel) en Multi Pilot Simulations BV (producent van vliegsimulators).

Naast het MIF bieden Rabobank Nederland en TU Delft in samenwerking met het Wereld Natuur Fonds en Wageningen Universiteit het Dutch Greentech Fund (DGF). Het DGF richt zich specifiek op de sectoren voedsel en landbouwproductie. Daarnaast is het fonds geïnteresseerd in oplossingen voor schone energie, schoon water en schone lucht. Het DGF wil innovatieve technostarters faciliteren door middel van kapitaal, kennis en een commercieel netwerk. De investeringen hebben een limiet van € 2,5 miljoen per onderneming en met dit risicokapitaal wordt vanaf het prototype tot en met de commerciële startfase gefinancierd.

### **Amsterdam**

\* *Sciencepark Amsterdam/Matrix Innovation Center*

Een gedeelte van het Sciencepark Amsterdam is gereserveerd voor Incubator faciliteiten: het Matrix Innovation Center.

\* *Mediagilde/Mediaguild.*

Mediagilde is een incubator met een focus op nieuwe media startups.

\* *De Groene Bocht*

De Groene Bocht is een bedrijfsverzamelgebouw dat duurzame ondernemers en initiatieven huisvest.

*\* New Energy Docks*

New Energy Docks is een incubator gericht op duurzame startende ondernemers (zie eerder, Green Metropole).

*\* Singel 146*

Singel 146 is een bedrijfsverzamelgebouw met een focus op creatieve en internet ondernemers.

*\* ABN AMRO Incubator/Dialogues House*

De Dialogues Incubator richt zich op innovatieve en duurzame initiatieven.

## **Den Haag**

*\* Caballero Fabriek*

De Caballero Fabriek is een initiatief van de gemeente Den Haag. De Caballero fabriek is door de gemeente Den Haag herontwikkeld tot een bedrijfsverzamelgebouw/incubator en in 2006 geopend. De Caballero Fabriek richt zich op innovatieve, creatieve en culturele bedrijven, zowel startende ondernemers als gevestigde bedrijven. Doelstelling van de Caballero Fabriek is kruisbestuiving tussen de verschillende bedrijven. Het totale complex bevat 12.000 m<sup>2</sup> kantoren en bedrijfsruimten en wordt beheerd door Workalot. Op dit moment zijn er in de Caballero Fabriek zo'n 120 ondernemers gevestigd in units die variëren van 24 m<sup>2</sup> tot 500 m<sup>2</sup>, de fabriek heeft hiermee haar maximale capaciteit bereikt. De ondernemers worden ondersteund vanuit het aanwezige netwerk. Het netwerk dient als sparringpartner en levert kennis en expertise. Zowel flexibele als vaste werkplekken zijn te huur en kunnen per dag of vast gehuurd worden. Een vaste werkplek kost €280 per maand, voor een startende student is dit €200 per maand voor het eerste jaar. Servicekosten bedragen €45 per m<sup>2</sup> per jaar. Een flexibele werkplek kost €25 per dag. Ook kunnen er verschillende vergaderzalen gehuurd worden, variërend in prijs van €30 per uur tot €360 per dagdeel. De Caballero fabriek heeft een aantal fte in dienst welke betaald wordt door servicekosten die door de huurder wordt betaald. Deze fte zijn de schoonmaker, huismeester en de bewaking. Daarnaast heeft de eigenaar van het pand twee mensen ingehuurd. Een persoon (0,6 fte) is ingehuurd voor het flexibel werken en het Incubator gedeelte, de andere persoon (0,5 fte) is ingehuurd voor de verhuur, beheer en marketing van het gebouw. De Caballero Fabriek draait zonder externe financiering, wel is er ooit Europese subsidie ontvangen voor de verbouwing.

*\* De Stadhouders*

De stadhouders is een bedrijfsverzamelgebouw voor alle soorten bedrijven.

*\* Labs55*

Labs55 is een bedrijfsverzamelgebouw voor alle soorten bedrijven en wordt beheerd door de gemeente Den Haag.

## **Utrecht**

*\* UtrechtInc*

UtrechtInc is een initiatief van en wordt financieel ondersteund door de gemeente Utrecht, Hogeschool Utrecht, Ministerie van Economische Zaken, Provincie Utrecht, Rabobank Utrecht en omstreken, Universitair Medisch Centrum Utrecht, Universiteit Utrecht, Utrecht Holdings en Technopartner. Het doel van UtrechtInc is de groei versnellen van startende innovatieve bedrijven in de regio Utrecht. UtrechtInc biedt ondernemers verschillende faciliteiten. Dit zijn kantoorruimtes met bijbehorende faciliteiten (op twee verschillende locaties in Utrecht), laagdrempelige financiering via het Rabo Pre-seed fonds, toegang tot professionele services tegen lage tarieven, en faciliteiten om prototypes te



ontwikkelen. Verder biedt UtrechtInc ondernemers een netwerk, bestaande uit alle partners, coaches, experts, professional service providers en andere gevestigde bedrijven, maar ook de ondernemingen in UtrechtInc zelf. Tot slot krijgen ondernemers het zogeheten UtrechtInc Acceleration Programme aangeboden. Dit programma bestaat uit trainingen van trainers en individuele coaching van mensen uit het netwerk op de volgende punten:

bedrijfsontwikkeling, ondernemerschapontwikkeling en financiering. Op Utrecht Inc. kunnen 5 verschillende kamers worden gehuurd:

- 14,9 m<sup>2</sup>, kosten € 250 per maand excl. btw
- 20,7 m<sup>2</sup>, kosten € 350 per maand excl. btw
- 22 m<sup>2</sup>, kosten € 372 per maand excl. btw.
- 25 m<sup>2</sup>, kosten € 417 per maand excl. btw
- 30 m<sup>2</sup>, kosten € 503 per maand excl. btw

In deze tarieven zit deels het ondersteunende programma, voor verschillende onderdelen moet er door de ondernemers een aparte bijdrage worden betaald.

Om voor UtrechtInc en het programma in aanmerking te komen gelden de volgende selectiecriteria, gebaseerd op een aantal vragen:

- Gaat het om een nieuw en/of innovatief product of dienst?
- Biedt het initiatief voldoende marktkansen?
- Is er voldoende ondernemersgeest en/of ervaring aanwezig?
- Is er voldoende ambitie bij de ondernemer(s)?

Verder gelden er een aantal aanvullende regels.

Startende ondernemers die zich richten op dienstverlening, komen niet in aanmerking voor ondersteuning. Ook moet de onderneming gevestigd zijn in regio Utrecht, of bereid zijn zich daar te vestigen. Tot slot mag de onderneming niet langer dan vijf jaar ingeschreven staan bij de Kamer van Koophandel.

Voor Utrecht Inc werken de directeur (0,8 fte), de incubation manager (0,8 fte), de senior incubation manager (0,6 fte), de manager incubation support (0,8 fte), een office manager op de Uithof (1 fte), een office manager op de Nijenoord (0,8 fte) en een persoon van het MKB loket (0,4 fte).

UtrechtInc heeft geen winstoogmerk en wordt vooralsnog in zijn totaliteit gesubsidieerd.

*\* Stichting Incubator Utrecht – Het Alexander Numan gebouw*

Zo'n 2000 m<sup>2</sup> van het Alexander Numangebouw heeft een incubatorbestemming met een focus op life sciences.

*\* Dutch Game Garden*

De Dutch Game Garden is een incubator met een focus op de game industrie.

## **Rotterdam**

*\* Dnamo*

Dnamo is een initiatief van Enviu, TU Delft, Yes!Delft en Hogeschool Rotterdam. Dnamo wordt financieel ondersteund door de Rabobank Rotterdam, het Havenbedrijf Rotterdam, Rotterdam Climate Initiative, het toenmalige Ministerie van VROM, en Technopartner. Dnamo streeft ernaar om het regionale economische klimaat in Rotterdam te stimuleren. Dnamo wil hiermee Rotterdam en specifiek de RDM campus tot een interessante vestigingsplaats voor duurzame ondernemers maken. Daarnaast is Dnamo op zoek naar ondernemers die een winstgevende onderneming willen oprichten en een bijdrage willen leveren aan het ontwikkelen van duurzame maatschappelijke oplossingen. Duurzame startende ondernemers kunnen bij Dnamo terecht in een zogenaamde pre-incubatorfase: deze duurzame startende ondernemers krijgen begeleiding bij het opstellen van hun businessplan. De incubatorfase bestaat uit 100 dagen ondersteuning in drie jaar: strategisch advies, persoonlijke coaching, werkplaatsen op RDM Campus voor productontwikkeling,

toegang tot faciliteiten van Hogeschool Rotterdam en de TU Delft, toegang tot gunstige leningen voor de start van hun bedrijf en tot een uitgebreid netwerk van business en duurzaamheidsexperts. Daarnaast biedt Dnamo kantoorruimte in het Dokkantoor van RDM Campus. Op dit moment werken tien duurzame startende ondernemers in Dnamo; doelstelling is dat in 2014 50 duurzame startende ondernemers in Dnamo werken. Duurzame startende ondernemers betalen € 145 per m<sup>2</sup> per jaar voor de locatie en € 2.500 voor het ondersteuningspakket en masterclasses voor een periode van drie jaar. Voor Dnamo en het daaraan gekoppelde programma gelden de volgende selectiecriteria, gebaseerd op een drietal vragen:

- 1 Lost het product, dienst of proces een duurzaamheidsprobleem op?
- 2 Kan het winstgevend worden?
- 3 Is het innovatief?

Voor Dnamo werken de directeur (0,4 fte), coördinator preincubator (0,6), coördinator incubator (0,6), marketing (0,3), scouting en screening (0,8). Dnamo heeft geen winstoogmerk en wordt vooralsnog in zijn totaliteit gesubsidieerd.

*\* Erasmus MC Incubator*

De Erasmus MC Incubator is een incubator gericht op jonge, innoverende startende bedrijven.

## **Delft**

*\* Young Entrepreneurs Society Delft (YES!Delft)*

YES!Delft ondersteunt studenten, professionals en wetenschappers in alle facetten van het succesvol oprichten van een eigen onderneming met een technologisch product of proces als basis. Dit doet ze door middel van 4 centra's: het groei centrum, het incubatie centrum, het onderwijscentrum en het inspiratie centrum. Het inspiratiecentrum inspireert mogelijke ondernemers. Het onderwijscentrum biedt kennis en vaardigheden die technisch ondernemerschap mogelijk maken. Het incubatiecentrum is de broedplaats voor technisch ondernemerschap. Dit centrum voorziet technostarters van praktische begeleiding, strategisch advies en een technische infrastructuur voor product- of procesontwikkeling. Tot slot biedt het groei centrum speciaal voor high-tech bedrijven die de startfase ontgroeid zijn, ondersteuning door middel van een programma en een ondernemersnetwerk. YES! Delft werkt samen met verschillende kennisinstellingen als de TU Delft, MIT, Cambridge University en de Shanghai University.

## **Enschede**

*\* Stichting Kennispark Twente*

Stichting Kennispark Twente is een initiatief van de Provincie Overijssel, de gemeente Enschede (namens de Netwerkstad Twente), de Universiteit Twente en Saxion. Deze initiatiefnemers zijn vertegenwoordigd in de Stuurgroep, waarop bestuurlijk niveau gewerkt wordt aan Kennispark Twente. Vanuit de Provincie is de gedeputeerde Economie, Toerisme en Arbeidsmarkt vertegenwoordigd in de Stuurgroep. De universiteit Twente is vertegenwoordigd door de Vice Voorzitter van het College van Bestuur. De wethouder Economie, Innovatie, Middelen, Cultuur en stadsdeel Centrum vertegenwoordigt de gemeente Enschede. Daarnaast is Saxion vertegenwoordigd door een lid van de Raad van Bestuur. Kennispark Twente is een innovatiecampus waar kennisintensieve ondernemers zich succesvol kunnen ontwikkelen. Bedrijven hebben er toegang tot talent en expertise, onderzoek en diverse vormen van financiering en coaching. Doelstelling van Kennispark Twente is om een optimaal klimaat voor innovatie en ondernemerschap te creëren, uitmondend in de realisatie van 10.000 extra hoogwaardige arbeidsplaatsen in de periode 2005 – 2025.

### III Concept incubator: Huisvesting & Uitwerking

De uitgangspunten van het concept zijn uitgewerkt in ontwerpprincipes voor 1) Huisvesting, 2) Ondersteuning, en 3) het Organisatie en financieel model.

#### Ad 1) Huisvesting

Het onderdeel huisvesting betreft de fysieke uitvalsbasis van de incubator. Hiervoor zijn de volgende ontwerpprincipes uitgewerkt:

- De locatie is goed bereikbaar per Openbaar Vervoer en (elektrische) auto.
- De locatie biedt standaard faciliteiten als een complete werkplek en een draadloos netwerk.
- Op de locatie is een loketfunctie ingericht.
- De locatie is zo ingericht dat kruisbestuiving tussen ondernemers wordt bevorderd. Dit betekent dat de locatie conform principes van het nieuwe werken wordt ingericht als één ruimte waarin diverse werkplekken beschikbaar zijn.
- De locatie biedt ruimte voor netwerk ontmoeting, vergaderruimte en demonstratie van duurzame, innovatieve toepassingen. Deze ruimte is vanaf de ingebruikname van de locatie direct ingericht en bruikbaar.
- De locatie heeft uitstraling naar de buitenwereld toe, in de nabijheid zijn duurzame innovatieve initiatieven realiteit.
- De locatie biedt een flexibele afname in het aantal m<sup>2</sup>. Dit betekent dat de incubator gefaseerd kan groeien.
- Voor duurzame startende ondernemers ligt de prijs per m<sup>2</sup> onder het marktgemiddelde van de nabije omgeving.
- Werkplekken voor 'gevestigde' bedrijven zijn voor een marktconforme prijs per m<sup>2</sup> beschikbaar.
- Er zijn (omzet-)criteria voor duurzame startende ondernemers om in de incubator voor een prijs per m<sup>2</sup> die onder het marktgemiddelde te mogen opereren. Duurzame startende ondernemers die na een jaar de minimale omzetcriteria transformeren in 'gevestigde' duurzame ondernemers bij succes, om verdere groei te faciliteren en opnieuw ruimte te bieden voor duurzame startende ondernemers ten behoeve van duurzame ontwikkeling en innovatie. Duurzame startende ondernemers die niet voldoen aan de ondergrens van omzetcriteria na een jaar, moeten de locatie in principe verlaten.
- Uitgangspunt is succesvolle duurzame ondernemers zoveel mogelijk een aanbod in of in de nabijheid van de fysieke uitvalsbasis van de incubator te bieden.

#### Ad 2) Ondersteuning

De incubator is een broedplaats en proeftuin en geeft toegang tot coaching en advies op maat, netwerken, kennis en expertise, klanten en investeerders en toepassingsmogelijkheden bij bedrijven en instellingen en/of op locatie. De incubator van Haarlemmermeer is niet alleen een fysieke werkplek waar duurzame startende ondernemers elkaar ontmoeten. De incubator Haarlemmermeer ondersteunt pro-actief en vraaggericht duurzame startende ondernemers. De incubator stimuleert en faciliteert innovatie in het bedrijfsleven, (hoger) onderwijs en kennisinstellingen en het leggen van verbindingen hiertussen. Partijen kunnen bij de incubator Haarlemmermeer terecht om innovaties uit te proberen, verder te ontwikkelen en in de markt te zetten. Binnen de incubator kunnen partijen terecht om intensieve samenwerkingsverbanden tussen bedrijven onderling en tussen bedrijven, onderwijs- en kennisinstellingen te realiseren.

Hieronder worden de onderdelen waarin ondersteuning is ingericht in de incubator, toegelicht, namelijk:

- 1 Gerichte ondersteuning en coaching;
- 2 Duurzame innovatieve ontwikkeling;
- 3 Proeftuin, netwerk en klanten.

### ***Gerichte ondersteuning en coaching***

Het bieden van gerichte ondersteuning en coaching gebeurt in drie fases, namelijk de acquisitie van duurzame startende ondernemers, het beoordelen van deze ondernemers, en het daadwerkelijk ondersteuning en coachen van deze duurzame startende ondernemers.

#### *Acquisitie*

In deze eerste fase gaat het om het in beeld brengen van duurzame (startende) ondernemers. Acquisitie betekent dat op pro-actieve wijze wordt gezocht naar duurzame startende ondernemers gevestigd in Haarlemmermeer of duurzame startende ondernemers die (worden verleid om) zich in Haarlemmermeer te vestigen en zich willen aansluiten bij de incubator van Haarlemmermeer.

Belangrijk bij de acquisitie zijn ook de partners van de incubator, die zich pro-actief inzetten om duurzame startende ondernemers voor de incubator van Haarlemmermeer te acquireren. Hiertoe spreken zij hun eigen netwerk aan dan wel stellen zij deze beschikbaar. Uiteraard worden partijen die regulier eerste contactpersoon zijn voor startende ondernemers geïnformeerd over de mogelijkheden die de incubator van Haarlemmermeer biedt voor duurzame (startende) ondernemers en gevraagd hun ambassadeursrol te vervullen. Deze partijen zijn de KvK, het CBI, het startersplatform, de HOP, Meerbusiness, et cetera. Maar ook de al bestaande incubators theGROUNDS en Green Metropole spelen in hierin een belangrijke rol.

#### *Beoordelen*

In deze tweede fase gaat het om het nader beoordelen van de gesignaleerde duurzame Startende ondernemers om de middelen die beschikbaar zijn in de daaropvolgende fase (ondersteuning en coaching) zo goed mogelijk te benutten en zo veel mogelijk 'value-for-money' te realiseren.

Deze eerste, nadere selectie vindt plaats aan de hand van een aantal criteria:

(1) (aanwezigheid van een) businessmodel en meer specifiek (2) schaalbaarheid van het idee, (3) mate van innovatie en (4) mogelijke winstgevendheid. Voor de fysieke uitvalsbasis van de incubator gelden nadere omzetcriteria:

Criteria 2, 3 en 4 zijn specifiekere onderdelen van het businessmodel. Randvoorwaarde voor toetsing is dat de ondernemer voldoet aan de definitie van duurzame ondernemer zoals deze in het businessplan is opgenomen.

#### *Ad 1.) (Aanwezigheid van een) businessmodel*

Het businessmodel gaat in op de waarde die de duurzame startende ondernemer biedt aan haar mogelijke klanten. Hierin beschrijft de duurzame startende ondernemer zijn rol (en dat van mogelijke partners) om deze waarde te creëren, in de markt te zetten, en daadwerkelijk aan de klant te leveren om zo constante (winstgevende) opbrengsten te realiseren.

Een businessmodel is daarmee ook expliciet meer dan een verdienmodel, omdat bijvoorbeeld de klant, de benodigde infrastructuur en wat de organisatie te bieden heeft onderdeel zijn van het businessmodel. Verder wordt er onderscheid gemaakt tussen een mogelijk businessmodel wat nog niet is uitgewerkt of waar bijschaving nodig is (pre-incubatiefase), en een businessmodel wat al in de praktijk is gebracht (incubatiefase).

*Ad 2.) Schaalbaarheid*

Het criterium schaalbaarheid gaat in op hoe gemakkelijk de activiteiten van de onderneming naar een grotere schaal kunnen gaan. Dan gaat het om schaalvergroting en versnelling van duurzame ontwikkeling.

*Ad 3.) Innovatie*

Innovatie gaat in hoe innovatief het product, dienst en/of proces is wat de duurzame startende ondernemer biedt. Onderscheidend vermogen ten opzichte van andere bedrijven is essentieel binnen dit criterium.

*Ad 4.) Winstgevendheid*

Het onderdeel winstgevendheid gaat in op hoe (mogelijk) winstgevend de duurzame startende ondernemer is.

Daarnaast worden duurzame startende ondernemers en duurzame 'gevestigde' ondernemers beoordeeld op basis van omzetcriteria voor vestiging in de incubator (zie businessplan). Er zijn minimale en 'maximale' omzetcriteria voor duurzame startende ondernemers. Deze moeten nog nader worden bepaald. In geval een duurzame startende ondernemer minimale omzetcriteria na een jaar nog niet heeft bereikt, wordt ondersteuning en vestiging opnieuw beoordeeld. Bij overschrijding van 'maximale' omzetcriteria transformeert een duurzame startende ondernemer naar een 'gevestigde' ondernemer, ook als het bedrijf jonger is dan 5 jaar.

Tenslotte wordt de ondernemer beoordeeld op zachtere criteria; competenties van ondernemerschap.

De duurzame startende ondernemers die na beoordeling zijn geselecteerd, komen in aanmerking voor het ondersteuningspakket van de incubator Haarlemmermeer, namelijk:

- De duurzame startende ondernemer kan desgewenst worden aangemeld bij Green Metropole en krijgt gemiddeld zes dagen ondersteuning op maat door Green Metropole tegen gereduceerd tarief. De startende ondernemer betaalt 1/3 van het door de expert(s) ingezette uurtarief. Gemiddeld betaalt de startende ondernemer € 1.800,- voor de totale ondersteuning.
- Extra (gratis) ondersteuning door partners van de incubator van Haarlemmermeer.

NB. De beoordeling voor ondersteuning vanuit Green Metropole kan parallel verlopen via Green Metropole. Dit gebeurt door een hiervoor opgerichte beoordelingscommissie.

*Ondersteuning en coaching*

In deze derde fase gaat het om het daadwerkelijk bieden van gerichte management ondersteuning en coaching aan duurzame startende ondernemers die er behoefte aan hebben. De beoordelingsfase maakt duidelijk wat de duurzame startende ondernemer nodig heeft aan ondersteuning op basis waarvan de ondernemer wordt geïntroduceerd bij de partner(s) die hierin kunnen voorzien. Reguliere ondersteuning en coaching vindt plaats via de al bestaande faciliteiten van Green Metropole, conform de procedure zoals eerder geschetst.

Specifieke extra ondersteuning vindt plaats op maat, afhankelijk van de behoefte van de duurzame startende ondernemer. Deze coaching en ondersteuning wordt door de partners van de incubator geleverd. Uiteraard kan dit ook betekenen dat partners hun netwerk

hiervoor inzetten. Onderstaand een overzicht van de ondersteuning op maat op de werkterreinen die partners leveren:

- 1 Businessplan;
- 2 Juridisch advies;
- 3 Fiscaal en boekhoudkundig advies;
- 4 Financiering;
- 5 Specifieke expertise.

#### *Ad 1.) Businessplan*

De incubator van Haarlemmermeer wil duurzame startende ondernemers ondersteunen in het opstellen en/of aanscherpen van het businessplan van de betreffende ondernemer. Dit geldt zowel voor het opstellen en/of aanscherpen van een businessplan voor een onderneming die zich in de pre-commerciële fase bevindt, als voor het opstellen en/of aanscherpen van een businessplan voor een onderneming die van plan is een grote groei door te maken. Rabobank Regio Schiphol, Founding Father van de incubator van Haarlemmermeer, heeft ruime ervaring in het opstellen en het beoordelen van businessplannen en levert capaciteit om deze kennis te delen met duurzame startende ondernemers.

#### *Ad 2.) Juridisch advies*

Duurzame startende ondernemers kunnen bij de incubator van Haarlemmermeer terecht voor advies op juridisch gebied. Een voorbeeld van een juridisch vraagstuk is om te beoordelen wat voor rechtsvorm voor de betreffende ondernemer het meest geschikt is en welke contracten er gesloten moeten/kunnen worden, wat gebruikelijk is in de 'branche', looptijden, risico's van verschillende keuzes, mensen in dienst nemen danwel freelance/zelfstandige Zonder Personeel (ZZP) inhuren, financieringsmodellen met bijpassende zekerheden en dergelijke (risicomanagement).

#### *Ad 3.) Fiscaal en boekhoudkundig advies*

Duurzame startende ondernemers kunnen bij de incubator van Haarlemmermeer terecht voor advies op fiscaal en boekhoudkundig gebied, bijvoorbeeld over het uitvoeren van de eigen boekhouding dan wel belastingtechnische aangelegenheden.

#### *Ad 4.) Financiering*

De incubator van Haarlemmermeer wil startende ondernemers begeleiden in het aantrekken van bedrijfsfinanciering. Hiertoe zijn diverse mogelijkheden. Informatievoorziening over deze mogelijkheden vindt plaats vanuit de incubator Haarlemmermeer. Afhankelijk van de mogelijkheden voor een specifieke duurzame startende ondernemer, wordt hij/zij verwezen naar de meest geschikte partij en/of partner. Zie ook 3 Proeftuin, netwerk en klanten, *Investorpitches & Crowdfunding*.

#### *Ad 5.) Specifieke expertise*

De incubator Haarlemmermeer biedt vanuit haar partners specifieke expertise. Voorbeelden van specifieke expertise kunnen vraagstukken zijn op het gebied van infrastructuur, gebiedsontwikkeling, beton- en waterbouw, milieu, duurzame energie, financiën, luchtvaart en logistiek, vergunningenprocedures en locatieonderzoek (gemeente, provincie) of klant en marktgerelateerde informatie (NMCH). Partners committeren zich eraan capaciteit vrij te maken om vanuit hun eigen specifieke expertise, duurzame startende ondernemers van advies te voorzien, te begeleiden en/of hun specifieke netwerk te ontsluiten.

## **2 Duurzame innovatieve ontwikkeling**

Duurzame innovatieve ontwikkeling krijgt binnen en buiten de incubator van Haarlemmermeer ook een separate plek. Voor de locatie van deze bijeenkomsten is om niet het paviljoen op Park 20|20 beschikbaar (met uitzondering van de cateringkosten).

### *Innovatielabs (3 – 4 keer per jaar)*

Op basis van vragen vanuit het bedrijfsleven, de aanwezige marktkennis en de marktverkenningen worden op een aantal thema's innovatielabs uitgevoerd vanuit Green Metropole. Innovatielabs zijn een vorm van concrete open innovatie. Op basis van een complex vraagstuk uit de markt worden partijen bij elkaar gebracht die een belang hebben in het thema dat centraal staat. Dit kan zijn als eindgebruiker van een bepaald product of technologie, maar ook andere partijen in de productieketen en partijen die zijdelings bij de keten betrokken zijn kunnen aanschuiven bij een innovatielab. Deze partijen zijn normaliter terughoudend in het delen van kennis en ervaring en het zoeken naar gezamenlijke oplossingsrichtingen. Green Metropole probeert als neutrale partij deelnemers uit te nodigen en de drempel tot samenwerking te verminderen. Van de 10 innovatielabs die Green Metropole organiseert, worden er tenminste twee in Haarlemmermeer of over een onderwerp actueel in Haarlemmermeer georganiseerd. Het eerste innovatielab in Haarlemmermeer vindt nog in 2012 plaats.

### *Gerelateerde initiatieven voor duurzame ontwikkeling*

Conform het eerder vastgestelde uitvoeringsprogramma Ruimte voor Duurzaamheid richten wij binnenkort ook een forum voor duurzame ontwikkeling of innovatieraad in, inclusief expertgroep en digitale community (portal). In deze innovatieraad werken CEO's van experts in duurzaamheid aan een gemeenschappelijke agenda, waarin ook de regionale samenwerking is geborgd. Wij willen gebruik maken van de natuurlijke kracht van de polder en de dynamiek die er is borgen in een publiek-private samenwerking. Wij willen ons graag inzetten om in de diversiteit aan initiatieven die er in Haarlemmermeer zijn<sup>3</sup> een stevig fundament voor duurzame innovatie in Haarlemmermeer te creëren dat als bodem dient voor de ontwikkeling van de speerpunten kennis, innovatie en duurzaamheid. Wij willen onze partners in duurzaamheid hierin een goede plek geven en gezamenlijk op zoek gaan en samenhang brengen in de diverse initiatieven. Zodoende ontstaat meer inzicht in wat er allemaal in Haarlemmermeer en omgeving gebeurt en kan worden ingesprongen op laatste ontwikkelingen in duurzaamheid en initiatieven die in dit kader zijn en worden gestart. Ook de kennis van onze partners wordt zo optimaal benut. Door en voor bedrijfsleven, universiteiten, maatschappelijke organisaties en overheden. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de functie die verschillende initiatieven – vanuit de gemeente, in de markt – hebben in

---

<sup>3</sup> Op dit moment wordt hard gewerkt door een divers aantal partijen aan een divers aantal initiatieven. Vanuit het programma Ruimte voor Duurzaamheid gaat het dan om opgroeien met duurzaamheid (zon-pv op scholen), Winst uit je Woning, het groenste idee van Haarlemmermeer, pilot e-laadpalen, Duurzaam Bedrijf, Incubator Haarlemmermeer, et cetera. Maar juist ook het bedrijfsleven en bewoners van Haarlemmermeer zetten flinke stappen. Schiphol Group werkt aan het Schiphol Climate Initiative en doet onderzoek naar Better Airport Regions, Delta Development Group organiseert voor een klas van KSH een masterclass met de architect van Park 20|20, William McDonough en reikt de eerste KidZ SHARE Award uit, de buurtburgemeester van Nudge organiseert samen met andere Haarlemmeerders zogenaamde Duurzaamheidscafés om (buurt-)bewoners te enthousiasmeren duurzame maatregelen te nemen, hotels sluiten zich aan bij 'de groene loper', Dura Vermeer Divisie Infra BV experimenteert met Shell met zwavelbetonwegen, et cetera. Bij veel van de initiatieven die zijn gestart – vanuit de markt, universiteiten, maatschappelijke organisaties en overheid, wordt onderling samengewerkt.

het proces van duurzame ontwikkeling en innovatie. De innovatieraad maakt dit proces beheersbaar en borgt de continuïteit. Ook de incubator Haarlemmermeer speelt een rol in dit proces; het is het voorportaal voor duurzame initiatieven. Het Duurzaam Bedrijf kan met name ook hier terecht voor interessante businesscases van ondernemers.

Direct na het zomerreces wordt een voorstel ter besluitvorming in het college ingebracht dat hieraan uitvoering geeft.

### **3 Proeftuin, netwerk en klanten**

De incubator Haarlemmermeer is een broedplaats en proeftuin en geeft toegang tot coaching en adviesop maat, netwerken, kennis en expertise, klanten en investeerders en toepassingsmogelijkheden bij bedrijven en instellingen en/of op locatie. De incubator is veel meer dan alleen een fysieke locatie en werkplek waar duurzame startende ondernemers elkaar ontmoeten en verschillende activiteiten gericht op duurzame ontwikkeling ontplooid worden, de incubator Haarlemmermeer is onderdeel van een *virtuele community*.

Aanvullend daarop biedt de incubator Haarlemmermeer een uitgebreid netwerk aan van gerenommeerde, krachtige partners die zelf actief betrokken zijn bij duurzaamheid en een ambassadeursfunctie vervullen. Via dit netwerk ontsluit de incubator klanten, investeerders, kennis en expertise, toepassingsmogelijkheden en andere ambassadeurs voor de duurzame startende ondernemers. Een aantal bijeenkomsten geven hier concreet invulling aan.

#### *Businessmeetings (6 keer per jaar)*

De Businessmeetings dienen om de ondernemers in de incubator Haarlemmermeer te betrekken bij de ontwikkelingen die spelen met betrekking tot de incubator Haarlemmermeer en de te varen koers. Alle ondernemers vanuit de incubator Haarlemmermeer zijn welkom op deze laagdrempelige activiteit. Vanuit deze activiteit kunnen afspraken worden gemaakt over gezamenlijke promotie en publiciteit en benodigde support vanuit de partners.

#### *Beursvloer (1 keer per jaar)*

Binnen duurzaamheid worden tal van diensten, producten en/of processen ontwikkeld. De gedachte van de beursvloer is dat duurzame startende ondernemers en andere bedrijven met gesloten portemonnee kennis, diensten, producten en/of processen met elkaar ruilen. Vraag en aanbod worden tijdens deze bijeenkomst op een natuurlijke manier ingevuld. De beursvloer vindt één keer per jaar plaats, separaat van de conventionele beursvloer die al in Haarlemmermeer wordt gehouden.

#### *Investorpitches & Crowd funding (2 keer per jaar, in samenwerking met Green Metropole)*

Om duurzame startende ondernemers en mogelijke financiers bij elkaar te brengen worden bijeenkomsten gehouden waar duurzame startende ondernemers hun businesscase presenteren aan investeerders (investorpitches). Green Metropole en gemeente Haarlemmermeer organiseren gezamenlijk investorpitches om duurzame startende ondernemers te ondersteunen en duurzame ontwikkeling te stimuleren. Het gaat dan om twee gezamenlijk georganiseerde investorpitches per jaar. Investorpitches zijn bijeenkomsten waarin duurzame startende ondernemers de gelegenheid wordt geboden om zichzelf in korte tijd te presenteren aan potentiële financiers. Gemeente en Green Metropole spelen hierin een bemiddelende rol door partijen bij elkaar te brengen. Op dit moment worden de mogelijkheden onderzocht om ook gezamenlijk digitale investorpitches of zogenaamde crowd funding in te zetten.



### *Dinsdagen (10 keer per jaar vanuit Green Metropole)*

Vanuit Green Metropole worden zogeheten 'dinsdagen' georganiseerd. Elke eerste dinsdag van de maand wordt voor ondernemers een bijeenkomst georganiseerd over een duurzaamheidsthema. Iedere maand is er een ander thema met andere sprekers. Van de 10 dinsdagbijeenkomsten op jaarbasis, worden er vier per jaar in Haarlemmermeer georganiseerd. Hiervoor zal Haarlemmermeer de locatie en tenminste één spreker leveren.

### **Profiel, taken en verantwoordelijkheden procesmanager**

De procesmanager heeft de volgende taken en verantwoordelijkheden:

- De procesmanager is eindverantwoordelijk voor de dagelijkse bedrijfsvoering van de incubator van Haarlemmermeer en alle activiteiten die vanuit het concept daaraan gekoppeld zijn. Hierin is ook vertegenwoordigd de contacten met alle partners en andere relaties met de incubator van Haarlemmermeer en de bewaking van kwaliteit van specifieke expertise die de pool van partners levert.
- De procesmanager gaat actief op zoek (acquisitie) naar duurzame startende ondernemers binnen Haarlemmermeer of duurzame startende ondernemers die zich in Haarlemmermeer willen vestigen en zich willen aansluiten bij en meerwaarde bieden voor de incubator van Haarlemmermeer.
- De procesmanager beoordeelt de geacquireerde duurzame startende ondernemers op basis van vastgestelde criteria en randvoorwaarden, ten behoeve van ondersteuning en coaching en/of vestiging op de fysieke uitvalsbasis van de incubator. De procesmanager brengt hierbij ook in kaart wat de duurzame startende ondernemer nodig heeft aan ondersteuning en coaching.
- Bij positieve beoordeling bemiddelt de procesmanager in ondersteuning en coaching, zowel wat betreft de ondersteuning en coaching waarin Green Metropole kan voorzien, als de (gratis) ondersteuning en coaching van partners van de incubator van Haarlemmermeer. De procesmanager bewaakt de voortgang en kwaliteit van genoemde diensten (casemanagement). Ook zorgt de procesmanager voor (financiële) afhandeling van zaken bij positief besluit over vestiging van duurzame (startende) ondernemers in de incubator van Haarlemmermeer.
- De procesmanager is verantwoordelijk voor de organisatie van en informatievoorziening over:
  - Bijeenkomsten voor duurzame ontwikkeling. Innovatielabs worden georganiseerd door Green Metropole. In 2012 vindt tenminste één innovatielab plaats in Haarlemmermeer.
  - Bijeenkomsten ter ontsluiting van Proeftuin, netwerk en klanten: businessmeetings (zes keer per jaar), beursvloer (één keer per jaar), investorpitches (twee keer per jaar. Investorpitches worden gezamenlijk met Green Metropole georganiseerd) en Dinsdagen (maandelijks. Dinsdagen worden door Green Metropole georganiseerd. Tenminste vier keer per jaar vinden Dinsdagen in Haarlemmermeer plaats).
  - Ook zorgt de procesmanager ervoor dat de duurzame startende ondernemers gekoppeld worden en bekend raken met andere gerichte bijeenkomsten ten behoeve van product- en kennisuitwisseling, projectontwikkeling en netwerkvorming (georganiseerd door andere partijen).
- De procesmanager is verantwoordelijk voor acquisitie, onderhouden en benutten van netwerk partners van de incubator.
- De procesmanager is verantwoordelijk voor PR en publiciteit en beheer van de digitale loketfunctie (zie verder). De gezamenlijke presentatie en promotie van de incubator van Haarlemmermeer en al haar activiteiten naar de markt en publiek is cruciaal voor het

succes van de incubator. De positionering en profilering van de incubator van Haarlemmermeer verhoogt de vindbaarheid en zichtbaarheid van Haarlemmermeer als pioniersgemeente op het gebied van duurzaamheid. Deze pioniersgedachte moet ook vertaald worden in de communicatiestrategie en uitvoering. De gemeente Haarlemmermeer verzorgt ontwerp van nieuwe huisstijl voor de Stichting, in samenwerking met Founding Fathers.

- Aanvullend hierop houdt de procesmanager zich bezig met de algemene conceptontwikkeling van de incubator van Haarlemmermeer. De procesmanager gaat bijvoorbeeld op zoek naar mogelijkheden om het concept verder te ontwikkelen, uitbreiding van de activiteiten, mogelijke sponsoring en subsidie. De procesmanager legt tijdig voordat de incubator een jaar operationeel is, een businessplan voor aan het bestuur (Founding Fathers) ten behoeve van doorstart van de incubator.
- De procesmanager bereidt de bestuursvergaderingen voor. Voorbereiding bestaat tenminste uit het tijdig overleggen van een voortgangsrapportage, inclusief financiële voortgang en voorstellen voor besluitvorming ter verdere verbetering van het concept van de incubator. Het bestuur vergadert vier keer per jaar, op initiatief van de procesmanager.